

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA



UNA ALTERNATIVA AL ENTRENAMIENTO
DE LIDERES

TESIS PROFESIONAL
Que Para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P r e s e n t a

FERNANDO ANTONIO ALVES DA COSTA

México, D. F.

Marzo 1978



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.

UNA ALTERNATIVA AL ENTRENAMIENTO
DE LIDERES

FERNANDO A. ALVES DA COSTA.

DEDICO ESTE TRABALHO A TEODORO E IKA,
MEUS PAIS E AMIGOS. PESSOAS MARAVILHO
SAS, E QUE SEMPRE SOBERAM RESPEITAR
AS MINHAS DECIS^{ES}. E CUJO APOIO FOI
FUNDAMENTAL PARA QUE EU CHEGASSE A
REALIZAR ESTE TRABALHO.

A LAS MUJERES DE NUESTRA VIDA

P R O L O G O .

La siguiente introducción da una idea provisional del planteamiento de partida de esta investigación y del modo como intenta clarificar el problema del liderazgo, planteado desde diferentes puntos de vista, y sin que haya por lo menos un consenso común entre ellos. - Fue justamente esta falta de consenso lo que hizo que naciera en mí la inquietud por el tema y me llevó durante varios meses a una profundización sobre el mismo, lo que tuvo como consecuencia llevarme a la proposición de un nuevo método o una alternativa posible para el entrenamiento de líderes, y no para su explicación, ya que algunas se asemejan, otras se unifican y otras son completamente contradictorias.

Adopté aquí, la aproximación de Análisis Experimental de la Conducta y me limité a indicar o exponer las demás aproximaciones, ya que al analizarlas no pude encontrar una comprensión final y satisfactoria de los factores que determinan la eficacia del liderazgo y así me propuse a buscar en la observación empírica la claridad que no pude encontrar en la especulación teórica.

El propósito de este trabajo fue también hacer nacer una inquietud en quien lo lea y se interese por el tema para que al analizar la compleja interacción del hombre con su semejante y con su medio ambiente tenga una visión más amplia y pueda entender por qué siem

pre hay uno que va adelante y los demás lo siguen, siempre hay uno que guía y los demás son guiados y a partir de ahí, poder proporcionar también otras alternativas para el desarrollo de técnicas -- que permitan a cualquier persona entrenarse para dirigir o guiar un grupo. Ya que éste es uno de los grandes problemas enfrentados por las organizaciones, en donde la jefatura no siempre cumple su función, necesitando así de verdaderos líderes para llevar al grupo a alcanzar sus objetivos.

Existen muchos estudios que demuestran de manera convincente que el análisis científico de la conducta constituye una forma adecuada de abordar hasta los problemas humanos primordiales.

Para alcanzar los objetivos de esta investigación se procuró que el sujeto participante comprendiera los procesos conductuales básicos y se adiestrasen en algunos principios de modificación de conducta considerados por nosotros como indispensables para alcanzar el -- objetivo propuesto.

Tal vez la ciencia de la conducta sea demasiado joven y carezca de estructura para avanzar mediante la simple acumulación de datos -- o la elaboración de grandes sistemas teóricos, como los que giran en torno del liderazgo. Tal vez se progrese más mediante la clarificación de las cuestiones metodológicas y la reorganización de los problemas conceptuales. Entender todo esto y darse cuenta de la -- manera en que se desarrolla, resulta decisivo, pues es lo que guía los trabajos de investigación, más que las grandes estructuras --

teóricas.

Dedico este trabajo a personas que fomentan y se interesan por la investigación, como lo es el Lic. Alvaro Jiménez Osornio, quien me ayudó a encontrar las herramientas y me dió su orientación para llevar a cabo este trabajo. Estoy en deuda también con muchos compañeros de investigación, y no podría dejar de citar nombres como los de Gris y Meli, por su valiosa colaboración.

F.A. Alves da Costa.

INDICE

1.	INTRODUCCION.....	1
2.	ANTECEDENTES.....	4
2.1.	Aproximacion de los rasgos.....	4
2.2	Aproximacion Situacional.....	14
2.3	Aproximacion Funcional.....	20
2.4	Liderazgo como un Rol.....	26
2.5	Aproximacion Conductista.....	31
3.	METODO.....	41
4.	RESULTADOS.....	58
5.	CONCLUSIONES.....	75
6.	LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....	77
7.	APENDICE I.....	79
8.	APENDICE II.....	85
9.	APENDICE III.....	90
10.	BIBLIOGRAFIA.....	96

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

Definir bien el objetivo y el contenido de este trabajo no garantiza de ningún modo que este haya alcanzado lo propuesto, puesto que el concepto de liderazgo ha tomado muchas formas en diferentes épocas, y se manifiesta en el folklore, en las tradiciones y costumbres, en los grandes sistemas filosóficos, en la antropología, en las ciencias sociales y más recientemente en la ciencia de la conducta. A veces está explícito, y podemos examinarlos, pero frecuentemente está implícito sin que se le pueda examinar y llega a ser para algunos algo incuestionable de la conducta humana, pero que no deja de generar controversias al respecto.

Para poder analizar de una manera más simple y objetiva y poder hacer una comparación de estas controversias, decidimos presentar por separado las diferentes aproximaciones al estudio del liderazgo y al final dar una explicación del por qué fue adoptado aquí una aproximación conductista como intento de dar una alternativa al medio organizacional como recurso para enfrentar los problemas de liderazgo que surgen en los grupos en el día a día.

Tradicionalmente un líder ha sido considerado como una persona dotada de características o atributos personales que lo coloca arriba de los demás miembros del grupo y solamente estas personas superdotadas pueden un día llegar a ser líderes.

Existen diferentes aproximaciones al problema del liderazgo, por lo que a continuación pasaremos a detallar algunas de ellas.

En general existen investigaciones más recientes en la ciencia del comportamiento que aportan datos que demuestran que el liderazgo no es una propiedad de una persona con raros rasgos, sino más bien un proceso que se desarrolla y que puede ser aplicable a toda relación interpersonal en la cual hay un intento de influenciar una persona sobre otra, para lograr un propósito determinado.

En los años 50, algunos investigadores en la Universidad de Ohio y otro grupo en la Universidad de Michigan, adoptaron un enfoque conductista para estudiar el liderazgo. Dejaron de hacerse las preguntas sugeridas por las teorías tradicionales: ¿Qué es un líder? ¿Qué rasgos tienen los líderes? y en cambio preguntaron ¿Qué hacen los líderes?

Según el enfoque que dieron estos investigadores, la habilidad para el liderazgo depende de las actividades de una persona hacia su trabajo y que tan bien ajustan estas actitudes a las expectativas del grupo de seguidores.

Hollander y Julian en 1969 llegaron a describir el liderazgo como un proceso en el cual el líder y los seguidores se influyen recíprocamente y sus actitudes y esperanzas juegan un papel importante. Llegaron a considerar que una persona que exhibe cualida-

des de líder en una situación, podrá generalizar su comportamiento a otra situación que percibe como similar. El problema en circunstancias prácticas, es identificar el estímulo que controla el comportamiento del líder y el reforzamiento que lo mantiene.

Aquí se enfatiza el control recíproco y el reforzamiento de comportamiento que ocurre entre líder y seguidor. La diferencia esencial es que el primero tiene mayor cantidad de reforzadores a su disposición que el otro. Sin embargo cabe destacar que las investigaciones aludidas no agotan las posibles variables que puedan tener un control efectivo sobre las relaciones líder-seguidor. Entonces llegamos a la conclusión de que el éxito de un líder radica en el efectivo uso de métodos y recursos para influenciar al grupo y cumplir su meta, y entonces adoptamos la aproximación del Análisis Conductual Aplicado como intento de proporcionar un método para el entrenamiento en dirección de grupos. Como dijimos antes, al no encontrar en las aproximaciones examinadas, una comprensión final y satisfactoria de los factores que determinan la eficacia del liderazgo, nos propusimos a buscar en la observación empírica la claridad que no fue posible encontrar en la especulación teórica.

APROXIMACION DE LOS RASGOS.

Algunos estudiosos de la historia del hombre han argumentado que el curso de los eventos humanos está determinado por la vida de los grandes hombres de la historia. Otros observadores de la misma escena humana han tomado la posición de que los líderes son meramente llevados a una distinción por el desenvolvimiento de significantes eventos históricos.

El interés por el liderazgo y las controversias sobre él, se remontan muy lejos en el pensamiento filosófico, como lo ilustra la categórica observación de Aristóteles: "Desde el instante de su nacimiento, algunos están destinados a someterse y otros a mandar". He ahí la idea de que los líderes nacen y no se hacen, sigue gozando de popularidad. Por lo común, el líder era considerado como una persona dotada de rasgos singulares, COWLEY (1928) reconoció esta idea en su afirmación de que "el estudio de los rasgos ha sido la vía usual de aproximación al estudio del liderazgo, y esta aproximación ha sido correcta".

Esta y otras por el estilo, tal vez, sigan las más comunes suposiciones sobre el liderazgo. Aquellos que sostienen y mantienen que existen ciertas cualidades innatas, tal como iniciativa, coraje, inteligencia y humor, las cuales juntas predestinan un hombre a ser líder. Este enfoque afirma pues, que los líderes efectivos son personas dotadas de cierta combinación de características específicas personales, o caracte

terísticas del liderazgo, es decir, hay hombres tan prominentes, debido a que poseen estas características particulares o una combinación de las mismas y estos son los líderes naturales. De acuerdo a esta teoría, los demás hombres se sienten atraídos por estas cualidades generalizadas del liderazgo y siguen voluntariamente a quienes las poseen, sin tomar en cuenta las circunstancias en que sale a relucir. La explicación del liderazgo por medio de esta aproximación nos induce a esperar que los individuos que demuestran ser líderes eficaces en una situación dada, también tendrán tendencia a serlo en otras. Sin embargo, semejante tipo de generalización acerca del liderazgo queda seriamente sujeto a duda, puesto que las personas que son líderes eficaces en un grupo no lo son de otro.

La aproximación psicológica al estudio de liderazgo está basada ampliamente sobre el reconocimiento común de que un comportamiento individual está determinado en parte por su estructura única de personalidad. Esto es, lo que una persona "ES" puede significar un comportamiento completamente determinante de lo que "es esperado que haga". Muchos de los primeros investigadores sobre liderazgo eran caracterizados por intensivos esfuerzos para distinguir los líderes de otras personas.

En base al constructo personal requerido para un efectivo liderazgo, en la organización educacional, algunas investigaciones y muchas especulaciones eran reportadas en la literatura. De auto-reportes, tests de personalidad y descripciones de líderes por superiores y su

bordinados, una larga lista de rasgos de personalidad deseable en un líder fueron derivados. Esto casi siempre incluyen rasgos contradictorios.

Históricamente, la busca de cualidades personales deseables vino a ser una larga lista de rasgos para el supuesto uso de medidas científicas de personalidad. Y sobre este punto se realizaron muchos estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder. Los investigadores en este aspecto concluyeron que por el ejercicio del Will-Power, el cual también era visto como importante rasgo de liderazgo, o por adquisición de experiencia bajo tutorazgo severo, algunas de estas cualidades podrían ser desarrolladas. Pero el patrón esencial es dado por el nacimiento.

En contradicción con estos resultados, autoridades en el campo, asumirán la posición que algunas personas fueron "líderes de nacimiento" y que otras no lo fueron; ellos siempre recuerdan lo nefito de que "una personalidad agradable" era el sino que no para cualquiera que intentara conducir, bajo cualquier situación.

Sin embargo, existe una contribución positiva para nuestra comprensión de liderazgo oculto en esta aproximación de cualidades o rasgos. Es que ella sufre de varias desventajas, tan grandes que el entrenamiento para líderes está comprometido en demostrar.

La primera de estas desventajas, es que nadie ha sido capaz de descubrir algún acuerdo sobre que son estas cualidades, las cuales darán a un hombre el dominio sobre sus seguidores en alguna situa-

ción en la cual se encuentra. Una inspección de 20 estudios experimentales, hechos por Bird en los años cuarenta, reveló que solamente el 5% de las cualidades de líder examinadas fueron comunes para 4 o más estudios. En realidad existe un número confuso de nombres de rasgos, los cuales solamente aumentan el desacuerdo entre los investigadores e investigaciones en el campo.

Los escritores de artículos enlistaron 17,000 palabras usadas para describir cualidades de personalidad. Sin embargo ha existido un esfuerzo continuo para condensar aquellas cualidades consideradas como esenciales y una extensa lista de rasgos son aún comunes.

Dentro de esta falta de consenso común de como son estas cualidades de líder, existe una segunda y mayor desventaja en esta teoría. (La aproximación de cualidades está mal adaptada para actuar como base para el entrenamiento de líderes. Intrínsecamente ésta dificulta toda idea de entrenamiento y en su lugar fortalece una concentración de interés sobre la selección de líderes y las habilidades para reconocer los líderes innatos viene a ser importante, bloqueando así los intentos de entrenar líderes, lo cual es visto con sospecha.

En realidad, como podrían las cualidades del líder ser usadas en el entrenamiento?.

Un maestro o instructor puede hablar en lenguaje de rasgos a los estudiante, pero esto es difícil para estos últimos saber en que -

hacer con tal comentario. Se dice, por ejemplo, que le falta un sentido del humor- como él lo podrá desarrollar?

Leyendo historias en cuadros todos los días?, No, no existiría -- nada más serio que un hombre joven decidir improvisar su sentido del humor y nada más egocéntrico que este cultivo de la propia -- personalidad, y el largo camino de la egocentricidad es la primera descalificación para alguna forma de liderazgo. En investigaciones- que se hicieron, fue usualmente encontrado que estudiantes que han intentado un auto-desarrollo basado en esta aproximación de rasgos han abandonado pocas semanas después, desesperados por no -- lograr en calidad deseable, o por orgullo, llegaban a creer que ya las poseían.

Por lo tanto la suposición de las cualidades no forma una buena -- base para ir en contra de algún programa de entrenamiento de lí- *pero*
deres, pero ello tiene otro uso;

Primero, esto nos recuerda que el potencial natural para lideraz- go varía de un individuo a otro.

Segundo, nos falta calidad de lenguaje para transferir nuestro co- nocimiento de las habilidades personales de liderazgo para otras -- personas.

Tercero, esta aproximación enfatiza la importancia del líder como- persona en la edad en la cual puede ser inclinado temperamental-- mente a deslizar sobre la importancia del carácter como opuesto a personalidad.

Seguramente nosotros necesitamos más investigaciones dentro de las cualidades para la comprensión de liderazgo desde este enfoque, pero hasta ahora esto es desechado, y no existe razón fuerte para servir de base en contra de cualquier tentativa de entrenamiento en liderazgo.

Acreditando que el fracaso para descubrir características de líderes que fueran significantes, eran debidas primeramente al ingenuo uso de procedimientos fallos, muchos investigadores adoptaron o desarrollaron una variedad aún mayor de procedimientos diferentes de elección, como dispositivos para medir las cualidades de líder, procedimientos estos que van desde pruebas de papel y lápiz a pruebas de ejecución en condiciones tipo vida real. La utilidad de todo este trabajo depende de que se logre o no acuerdo sobre la naturaleza del buen líder.

Sin embargo, en general ha sido decepcionante los intentos de descubrir los rasgos que distinguen los líderes de los no líderes.

Thurstone, por ejemplo, desarrolló un test de percepción de figuras y un card-sorting para empleados ejecutivos federales. Utilizando la relación de salario alcanzado como un criterio de liderazgo afortunado, él descubrió que los ejecutivos afortunados tenían una clasificación más alta que los infortunados en la precisión de percepción y en la habilidad para diferenciar entre categorías en el card-sorting.

CHAPPLE y DONALD, construyeron una máquina llamada interacción

cronográfica, la cual medía cierto comportamiento verbal y no verbal de un individuo durante una entrevista estructurada. El uso -- del cronógrafo, en entrevistas sostenidas con supervisores y no -- supervisores, ellos concluyeron que los supervisores sobresalían en las siguientes características: iniciativa, dominancia, rapidez -- de interacción y ajuste en la situación de entrevista.

Una revisión más reciente de la literatura, hecha por Stogdill, -- concluyó resultados más alentadores, él informa que varios estudios sobre rasgos de líderes siguen dando hallazgos contradictorios. En esos estudios, la única conclusión que recibe bastante -- apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimiento, confiabilidad y participación sociales y status-socio-económico.

Hay investigaciones que informan lo inadecuado de enfocar al líder por sus rasgos, puesto que los rasgos del líder que son necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden ser por completo diferentes de otro líder en un ambiente distinto.

Datos acumulados por psicólogos en la Oficina de Servicios Estratégicos durante la segunda guerra mundial reveló que el comportamiento de líderes en el campo militar, correlaciona altamente con liderazgo en discusiones y debates (OSS Assessment Staff, 1948). Esta evidencia para liderazgo como "rasgo general relativo" era -- contrario a las conclusiones de algunas investigaciones que decían que liderazgo es específico para situaciones particulares de inves-

tigación (Jenkins 1947). Tal vez como sugirió el reporte OSS, un alto grado de similaridad existía entre las situaciones en la cual el comportamiento de líderes era evaluado.

En una síntesis de la literatura en 1954, Gibb estableció que numerosos estudios de liderazgo han fallado en encontrar algún patrón consistente de rasgos que caracterice un líder. El señala algunas posibilidades: medición inadecuada, falta de comparabilidad de datos entre diferentes tipos de investigaciones y la inhabilidad para describir adecuadamente a un líder.

PIERCE Y MERRILL, igualmente concluyeron: "Tal vez uno de los resultados más concretos de las investigaciones sobre liderazgo, es la conclusión obtenida de que el estudio de las características personales, per se, es solamente uno de los aspectos para el estudio de liderazgo.

Fleishman, Harris y Burt, al evaluar un programa para entrenar capataces, hallaron notables progresos en las actitudes y en la capacidad de los líderes, inmediatamente después de participar en un intensivo programa de entrenamiento. Sin embargo, a los pocos meses habían regresado a sus formas de conductas anteriores al entrenamiento. Los autores atribuyen tal regresión a la naturaleza de la organización. Estos autores concluyeron que "cuando lo enseñado en la escuela varía de lo practicado en la planta, éste último resulta ser una influencia más poderosa."

Los autores afirman que de manera general se puede decir que las

investigaciones sobre liderazgo no han dado resultados satisfactorios al concebir a los líderes como gente que posee ciertos rasgos distintivos.

Como podemos notar, la aproximación de los rasgos, continúa siendo una barrera para el perfecto entendimiento del liderazgo. Muchas han sido las razones y entre ellas se encuentra la manera como utilizan la palabra rasgo en un intento de describir cierto tipo de conducta. Según afirma Skinner, frecuentemente describimos la conducta, no mediante verbos que indican acciones, sino mediante adjetivos que describen características o aspectos de la misma.

Para Skinner, la mayoría de estas palabras "rasgos" son términos no técnicos que utilizamos en el lenguaje cotidiano. No sería útil en absoluto llamar rasgo a una propiedad común e invariable de la conducta de todos los miembros de una especie. Los rasgos solo surgen debido a que la gente cambia según los momentos o según las personas. Podemos por lo tanto, buscar un equivalente de los rasgos en un análisis funcional, preguntando de cuántas maneras podemos esperar que una persona se distinga de otra, o de sí misma en distintos momentos.

Si tomamos en cuenta lo señalado anteriormente para entender el significado de los rasgos, nos daremos cuenta del absurdo que se torna la utilización de estos para generalizar las conductas de los individuos y mucho más, para describir ciertos rasgos o características que se suponen son particulares de ciertos individuos, los

cuales exhiben comportamiento de líderes en determinado escenario.

APROXIMACION SITUACIONAL AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO.

Junto al irrelevante e inadecuado análisis de los rasgos de líderes, algunos científicos sociales investigaron el tema en 1940 y comenzaron a subrayar (la importancia de la situación como determinante de quien vendría a ser líder en un grupo determinado.)

R.M. STOGDILL, por ejemplo, quien estudió la evidencia de 29 cualidades que aparecieron en 124 estudios, concluyó que aunque muchas de éstas fueron encontradas para sostener alguna relación para liderazgo.

La evidencia sugirió que el liderazgo es una relación que existe entre personas en una situación social, y estas personas que son líderes en una situación pueden no serlo necesariamente en otras situaciones.

Estos resultados expresan lo que puede ser llamado una aproximación situacional de liderazgo, es decir, que el hombre que llega a ser líder en un grupo depende sobretodo de la particular tarea de la organización y del medio ambiente en que se lleva a cabo.

Otro estudio hecho por W. O. JENKINS, publicado en 1947, sostiene esta conclusión después de revisar 74 estudios sobre liderazgo militar, concluyó.

El liderazgo es específico para la situación particular de investigación, Quien viene a ser líder de un grupo particular destinado a una actividad particular y las características de liderazgo en determinado caso, es una función de la situación específica. Existen --

grandes variaciones en las características de los individuos que lle- gan a ser líderes en situaciones similares y una gran divergencia- en el comportamiento del líder en diferentes situaciones. El único- factor común parece ser que los líderes en un campo particular ne- cesitan y tienden a poseer una superioridad técnica y mayor conoci- miento en esta área.

HAVRON Y McGRATH (1961), usaron una batería de pruebas de pa- pel y lápiz para medir rasgos de liderazgo que podía relacionarse - a ejecución de unidades militares en el campo. Ellos estudiaron am- bas unidades del ejército y fuerza aérea. El criterio de ejecución- de grupos, fueron clasificados por árbitros entrenados y caracterís- ticas de liderazgo fueron relacionados con actuación efectiva. Esta- investigación reveló que entre el batallón del ejército, los predicto- res que fueron más altamente relacionados a efectividad, fue la in- teligencia del líder y el conocimiento que él tenía del trabajo. En - unos pocos casos en donde el líder clasificó bajo en medidas de in- teligencia, sus conocimientos del trabajo fueron satisfactorios para- clasificarlo en los tests de ejecución. Una significativa correlación- fue encontrada entre clasificación de ejecución y la agudeza con la que el líder podía estimar la inteligencia, habilidad y actitudes de - sus hombres. Afirman los investigadores, nosotros hemos ya notado que comportamiento de líderes está demostrado más con respecto a - la situación específica que con respecto a individuos específicos. --

Muchas de las relaciones que ellos encontraron entre predictores y-

criterio de ejecución en unidades del ejército no sostuvo para la unidad de fuerza aérea. Una diferencia básica en estos dos grupos era que la tarea en la cual la tripulación aérea fue observada, envolvía treinos de sobrevivencia en la Sierra Nevada, misión considerada por muchos de ellos como obligación desconsiderada. Sus ejecuciones buscaron ser reforzadas más por el grado en que ellos redujeron sus disconfortos, que por sus adquisiciones de nuevas habilidades. Esto significa que el criterio de medida fue confundido con conductas bastante irrelevantes a la tarea, entonces esto no significa relación de éstos índices para conducir la conducta obtenida. Un líder puede ser malo para modelar la conducta o actuación de un seguidor, él designa clases de conductas que no son emitidas. Por otro lado, en situaciones en donde el líder puede controlar algunas de las conductas de sus seguidores, es importante que él haga alguna cosa cuando la situación exige acción.

Cuando entrevistamos algunos de los miembros, ellos veían como líderes a los sujetos que tenían una mayor inclinación para actuar. Esto sugiere entonces que un líder que es considerado como efectivo por sus hombres, es aquel que emite más conductas de liderazgo en una variedad de situaciones.

Tal vez, el resultado más significativo de la investigación de Havron y McGrath es que aquellos tipos de ejecución comúnmente designadas como de liderazgo pueden ser aprendidas por los individuos que son puestos en ambientes propios para mostrar tal conducta.

Los investigadores planearon una misión en la cual el líder de una unidad y su asistente fueron muertos. El problema consistía en -- completar esa misión. 24 escuadras que habían sido entrenadas -- previamente por los investigadores en presentación de sugerencia- o sugerencias a su líder fueron marcadamente superiores en esta -- prueba, que 24 escuadras entrenadas por métodos más tradicionales. En un segundo grupo, los miembros habían aprendido a depender en teramente de la iniciativa del líder y cuando éste fue removido, los hombres fueron incapaces de funcionar efectivamente. Pero en la es cuadra en donde algunas acciones típicas de líderes, habían sido -- practicadas y socialmente reforzadas entre sus miembros, alguno -- inevitablemente asumió el liderazgo hasta que el grupo pudo comple- tar esta misión.

HAVRON Y MACGRATH concluyeron que un grupo puede continuar -- la función efectiva en la ausencia de su líder designado, sus con- ductas equivalente son adquiridas y practicadas por otros miembros del grupo bajo condiciones de reforzamiento por sus compañeros, de ese modo, la frecuencia de tal comportamiento se incrementará en -- situaciones en que el líder está ausente. Algunas de las conductas- específicas que caracteriza los líderes pueden con entrenamiento -- ser aprendidas por los no líderes. El problema práctico es una ob- servación de la conducta bajo estricto control de estímulos, para -- que no estén emitiendo tal conducta excepto en la ausencia del líder designado.

En otra ilustración de este enfoque, nos lleva a imaginar algunos --

náufragos en una isla tropical; el soldado en la batalla puede tomar el comando si los nativos atacan; el constructor conducirá durante la construcción de la casa, y el campesino puede dirigir el trabajo de encontrar comida. En otras palabras, el liderazgo pasaría de un miembro a otro de acuerdo a la situación. Situación en este contexto, significa primeramente la tarea del grupo.

Para que comprendamos el proceso de liderazgo, éste debe ser considerado como una relación, en la cual la técnica apropiada y el conocimiento profesional requerido en determinada situación son indispensables.

Las labores de la Oficina de Servicios Estratégicos también aportan pruebas en favor del hecho de que el liderazgo constituye un fenómeno más bien transitorio que permanente. Se presentó una tarea compleja a unos hombres y se les permitió que eligieran a sus propios líderes. A la persona seleccionada inicialmente sólo se le permitía permanecer como líder mientras supiese hacer frente a las exigencias del problema. Cada vez que se hacía patente que con ello se facilitaría avanzar hacia la solución del problema, el grupo lo sustituía por otro líder.* La persona que el grupo escoge como líder, por regla general le ha dado algunas pruebas de su competencia superior, general o técnica y conocimientos en lo que concierne al problema o actividad del grupo. Resulta interesante apuntar que la persona que destaca como líder no es necesariamente la más simpática a los demás miembros del grupo. En lugar de ello, es la per-

sona que éstos consideran más capacitada para afrontar el problema particular que se trata.

Según este enfoque del liderazgo, se conceptúa que el líder y sus seguidores llevan a cabo una interacción personal continua y dinámica. Por lo tanto, se destaca como líder una persona en particular en respuesta a la combinación particular de individuos del grupo y al problema particular que sirve de foco para las actividades del mismo.

Este enfoque tiene una característica más dinámica, ya que anticipa que el liderazgo de un grupo habrá de cambiarse cuando cambien las necesidades de sus miembros y la orientación de los problemas del grupo entero.

Como señala SMITH, el liderazgo se define mejor como una relación entre personas y situaciones específicas.

Específicamente, el liderazgo es un esfuerzo por usar la influencia interpersonal para alcanzar una meta. Así definido el liderazgo es un proceso, en el cual es aplicable a todas las relaciones interpersonales. Líder es todo aquel que con algún propósito trata de influir sobre otro. El líder le pedirá a algún seguidor, pero el seguidor podrá no oírle o negarse ser influenciado. El liderazgo exitoso es pues el uso eficaz de la influencia interpersonal para alcanzar una meta y un líder exitoso es el que triunfa en su esfuerzo para ejercer influencia. De que el líder triunfe o no, depende de los métodos de que se vale para influir sobre otros.

APROXIMACION FUNCIONAL AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO.

En los años 1930, se iniciaron investigaciones más objetivas dentro del estudio del comportamiento en los llamados grupos pequeños. Estos estudios fueron descritos como en condiciones de laboratorio y también en el campo, en un intento de traer el método de investigación científica, hipótesis y verificación por experimentos, para sostener el fenómeno de la vida social.

Otros estudios han producido una basta cosecha de papeles sobre Psicología social en los grupos pequeños, incluyendo Liderazgo, como resultado de ellos.

De esta riqueza de información, fue seleccionado una teoría general llamada "liderazgo funcional", la cual tiene por base el concepto de necesidades de grupo.

Si miramos cerradamente a grupos trabajando, nosotros podemos observar que sus vidas colectivas, son diferentes de uno a otro, en la misma organización. Sobre la analogía del ser humano individual ésta podría ser llamada "personalidad de grupo". Pero de acuerdo a la teoría de necesidad de grupo, justamente como los individuos difieren en muchas maneras, ya comparten ciertos atributos comunes y necesidades, así también hace la entidad incorporada u organismo social, el cual nosotros conocemos como grupo.

Con referencia a un grupo de trabajo, la más obvia necesidad de grupo es lograr la tarea común. En modo general, todo grupo se junta consciente o inconscientemente porque los individuos en él no-

pueden solos, llenar un objetivo. Por ejemplo, un hombre solo, no puede escalar el pico Everest y sobrevivir, por lo tanto, un equipo es reunido para el trabajo y la cooperación viene a ser esencial.

De acuerdo a muchas investigaciones se han obtenido muchos hechos sobre las relaciones entre liderazgo y características de los grupos. Sin embargo, hay dificultades en reunir tales hechos en un tratamiento teórico coherente.

Primero, las discusiones teóricas sobre la naturaleza del liderazgo tienen a confundir las suposiciones sobre "lo que debería ser" el liderazgo con las investigaciones orientadas a "que produce que". Sólo en años recientes, las investigaciones del liderazgo se han dedicado a las relaciones causa-y-efecto sin tomar en cuenta su significación ideológica inmediata.

Un Segundo problema consiste en escoger una definición aceptable para los términos líder y liderazgo.

Por algunos, el liderazgo depende de las características de los individuos, para otros depende de la situación y para otros el liderazgo es propiedad del grupo.

Para quienes hacen hincapié en el grupo, liderazgo puede ser sinónimo de prestigio, que implique ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implique relación emocional entre líder y grupo. La variedad de nociones conte

nidas en esas concepciones, hace obvio lo imposible de escoger con facilidad un significado único para el término líder que aceptaran - todos los interesados en el líderazgo.

Pero los nuevos enfoques para estudiar el líderazgo hacen hincapié en la ejecución de funciones necesarias y la adaptabilidad a situaciones cambiantes. De acuerdo a esta concepción, los grupos deben ser flexibles al asignar funciones de líderazgo a los distintos miembros, según cambian las situaciones y se debe hacer hincapié en - las características del grupo y en las distintas acciones que necesitan realizar los grupos en distintas condiciones, para lograr sus metas u objetivos. El líderazgo debe ser considerado como la ejecución de aquellas funciones y actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos. El líderazgo consiste así de acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, y - desde un principio, el líderazgo puede realizarlo un miembro del - grupo o varios miembros.

Cualquier concepción de líderazgo debe comprender la idea de que un líder verdadero ejerce más influencia sobre el grupo y sus actividades que el miembro promedio.

CATELL, ha propuesto que cualquier miembro del grupo ejerce líderazgo hasta el grado en que las propiedades del grupo queden modificadas por su presencia. Según este concepto o punto de vista, - todas las funciones del grupo son funciones de líderazgo.

La función de liderazgo contiene dos ideas importantes:

—Primero, desde un principio, cualquier miembro del grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las funciones del grupo.

—Segundo, que muchas conductas distintas pueden servir a una función determinada. De acuerdo a este concepto, una variedad de acciones ejecutadas por una variedad de personas pueden servir a una y a la misma función de liderazgo. El problema está en qué acciones ejecutarán ciertos miembros del grupo.

Las demandas y exigencias específicas impuestas por las tareas del grupo, exige de los miembros ciertas habilidades que sirven a funciones adecuadas. Si la tarea cambia, se necesita diferente conducta y la misma persona puede estar capacitada o no para ejecutar de un nuevo modo. Así como la naturaleza de la tarea del grupo influye sobre las clases de conducta de líder que surge en el grupo, es de suponer que las necesidades específicas para mantener el grupo, influyan en la conducta de liderazgo.

Sostiene GOULDNER (1950): hay ciertos grados de persistencia o puntaje en las actividades que un grupo desarrolla, estas actividades grupales persistentes o habituales imponen límites al tipo de individuos que pueden integrar el grupo así como al tipo de individuos que pueden dirigirlo. Lo fundamental aquí es la atención a las diversas demandas impuestas al liderazgo. Estas demandas pueden originarse en la tarea o función del grupo, en su estructura y

en otros factores del contexto, por ejemplo una amenaza exterior. El concepto de líder como recurso grupal, es una de las generalizaciones más recientes de este enfoque, (Hollander y Julian 1967) Este concepto se funda en dos consideraciones, una de ellas, es la evidente necesidad que un grupo funcional tiene que actuar organizadamente para alcanzar sus objetivos. La segunda, consiste en que los adeptos definen la situación al responder al liderazgo. La influencia de los seguidores en el proceso del liderazgo, ha -- llevado a FILMORE SANFORD (1950) a señalar que:

Hay ciertas razones para ver al seguidor como el factor más crucial en cualquier faceta de liderazgo, puesto que él no es el único que acepta o rechaza el líder, sino quien percibe tanto al líder como a la situación y quien reacciona en términos de lo que percibe. Los seguidores pueden ser líderes, conducir a sus líderes y escogerlos o rechazarlos porque no estén a la altura de las circunstancias.

GIBB (1954) resume: Los adeptos se subordinan, no a un individuo a quien perciben 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 demás. El sugiere la necesidad de -- concebir el liderazgo y las demandas grupales como complementarios, en lugar de ser fijas son modificables de un momento a otro. Por consiguiente el liderazgo es un problema de matices y no una --

cuestión de todo o nada. Exige el empleo de distintos recursos -- grupales en una actividad coordinada, lo cual significa que el -- adepto ocupa un lugar como participante activo en el proceso de -- liderazgo.

HOLMANS (1961), concibe el liderazgo en términos de influencia di-
recta:

Cuanto más elevado es el número de miembros sobre los cuales un único miembro puede influir regularmente, mayor es la autoridad -- de éste en el grupo. Llamaremos líder a quien posea el mayor gra-
do de autoridad.

El liderazgo implica pues, influencia. Como observa Gibb (1950) en general los miembros de un grupo pueden identificar entre sus pa-
res a los que ejercen mayor influencia.

HEMPHILL (1958, 1961), afirma que: el líder es aquel miembro del grupo a quien más puede responsabilizarse por la promoción de la estructura. Según esto, los líderes pueden identificarse por el al-
to grado en que determinan las pautas de interacción del grupo y -- de locomoción hacia su meta.

Debe recordarse también que el nivel de actividad de un individuo, en términos de actos de liderazgo, puede variar como consecuen-
cia del refuerzo proporcionado por el grupo. Esta es la conclu- -- sión esencial del estudio de REPINSKY, HEMPHILL Y SHEVTZ -- (1958).

APROXIMACION AL LIDERAZGO COMO UN ROL.

Diferentes tipos de actuación son reforzados cuando uno es líder y cuando uno es seguidor.

El saber que individuos exhiben consistentemente comportamiento diferente en situaciones diferentes, ha conducido a SARBIN (1968), a desarrollar una teoría de establecimiento de ROLES. No satisfecho con una descripción de conducta social en términos de una interacción entre individuos, SARBIN (1954) propuso que la conducta humana es el producto de la interacción del individuo y su papel. Respecto a SARBIN, nosotros podemos decir que el término ROLE se refiere a un comportamiento individual frente a una persona bajo circunstancias particulares, tal como casa, escuela, o la calle misma. Un Role es visto como vinculado a una situación más bien que con una persona, que momentáneamente entra en esa situación particular.

Como todos nosotros hemos sido niños un día, hemos jugado el Role del niño. Pero mismo a este nivel entre niños, sin embargo, -- existe diferenciación en los ROLES.

Un niño puede comportarse de cierta manera cuando está frente a sus padres y completamente diferente cuando está con sus compañeros. Entre otros niños, él puede igualmente ser un líder, algo improbable que ocurra con relación a sus padres. Como adultos, muchos de nosotros llegamos a ser padres y adquirimos ciertas respon

sabilidades de líderes en la familia, sin embargo, nosotros podemos no ser líderes en otros grupos sociales al cual pertenecemos. Como señala GIBB (1954), el liderazgo implica un complejo patrón de ROLES y con el individuo el rol cambia, o entonces el individuo adapta su comportamiento, para ajustar los requerimientos de la situación particular a que se refiere.

Una interesante característica de la interacción social reside en el saber de que siempre esperamos de otras personas ciertos comportamientos característicos.

Esta expectativa, dice SARBIN, puede ser vista como reacciones -- previamente adquiridas. Primero, una persona aprende que ella puede esperar o anticipar ciertas acciones de otras. Segundo, también aprende que otras también esperan de ella.

Un niño aprende a esperar cierto comportamiento educativo de los -- adultos y éstos a su vez, anticipan ciertas conductas de los niños, -- tal como respeto y obediencia. Cuando ambos, adultos y niños se -- comportan de esta manera prevista, ellos están completando o reforzando uno al otro en el ROL esperado.

El concepto de Role, es conveniente para designar cierta práctica -- de buenas conductas que son específicas en situaciones en las cuales, los individuos son particularmente involucrados.

Jugar un ROLE es simplemente actuar en una manera que ha sido re -- forzada en cierta clase o categoría de una situación determinada. --

Un individuo que cambia de un ROLE a otro, de jefe de familia a --

aprendiz de construcción, aprende a reaccionar de manera diferente en estas dos situaciones, por la diferente consecuencia social - generada para su comportamiento. Cierta comportamiento que es reforzado por los miembros de su familia no necesariamente serán reforzados por sus compañeros de trabajo.

Como resultado de aprendizaje previo, cada individuo viene a comportarse en aquellas maneras que son apropiadas en determinadas - circunstancias. Una persona responde de manera diferente a una - idea prevista para diferentes situaciones como resultado de haber - experimentado la consecuencia social para diferentes modos de comportarse.

Los ROLES, son considerados como un proceso esencial en la diferenciación entre líderes y seguidores. Un líder puede ser adorado u odiado, él puede ser efectivo o inefectivo, él puede ser democrático o autoritario. Sin embargo, las características que definen su ROLE como líder, su comportamiento como líder, entre tanto - podemos estar seguros que está mantenido por la interacción con - otros, que a su vez, son reforzados en sus ROLES de seguidores. Como el líder controla ciertos comportamientos de sus seguidores, así también los seguidores reaccionan de manera que mantiene o modifica el comportamiento de su líder. Cuando el comportamiento del líder o seguidores viene a ser aversivo, una nueva acomodación debe ser lograda. Algunas veces el líder es depuesto, en otras, los seguidores desidentes son castigados. Solamente cuando el líder y-

los seguidores suministran mutuamente reforzadores a la acción de uno y otro, las relaciones de liderazgo serán establecidas.

Hollander, pone énfasis en las funciones de liderazgo que es preciso cumplir. Señala que los líderes, al igual que los grupos, poseen variadas características y que las circunstancias pueden exigir de ellos diferentes atributos en relación con el desempeño de las funciones grupales. Para Hollander, el liderazgo es un rol -- que satisface fundamentalmente las necesidades grupales y esta tarea puede estar a cargo de distintas personas. Toda vez que dos o más personas se desempeñan coordinadamente para alcanzar una meta común, se desarrolla una estructura grupal. El liderazgo como influencia orientada hacia la consecución de metas grupales, es el aspecto central de esa estructura. El proceso de liderazgo puede concebirse entonces, como una relación de influencia que se manifiesta entre los miembros de un grupo mutuamente dependientes. Los términos Líder y Liderazgo no son idénticos: Liderazgo implica una particular relación de influencia entre dos o más personas. Como señala STODGILL (1950), "el liderazgo es el proceso en virtud del cual se influye sobre las actividades de un grupo organizado, con respecto a la fijación y consecución de metas. Un LIDER, por otro lado, es una persona cuya característica le permite ejercer una influencia acorde con la consecución de metas grupales. Por consiguiente, el líder puede ser considerado un individuo cuyo rol constituye un recurso grupal fundamental, en la medi

da en que su influencia está encaminada a facilitar el logro de me-
tas comunes.

Observa HOLMANS (1961), "que se adquiere influencia sobre otros, al precio de permitir que otros influyan sobre nosotros".

En este sentido, la disposición de los miembros del grupo a aceptar la influencia de un líder depende de las características de este último, tal como se las percibe en el curso de la interacción. - Desde este punto de vista, puede atribuírse al líder el carácter de agente de influencia que dirige comunicaciones entre sus adeptos, - ante las cuales éstos reaccionan de distintos modos.

En la vida cotidiana, las personas desempeñan en muchos ROLES - que entrañan liderazgo. Existen numerosas manifestaciones de liderazgo entre personas envueltas en relaciones recíprocas de roles, como los de padre-hijo, maestro-alumno, marido-mujer, etc, por supuesto que estas pautas no son estáticas, sino que pueden variar en el curso del tiempo.

Entonces podemos concluir que, el líder ideal, es aquel que realiza con más eficiencia la función de liderazgo. Esta función es siempre necesaria, el líder no lo es. El líder ideal se define mejor en términos de su relación con el grupo. Entiende que su relación con el grupo es diferente de la relación de los otros miembros con el grupo y que su éxito depende de que asuma el ROLÉ de líder y que lo represente bien.

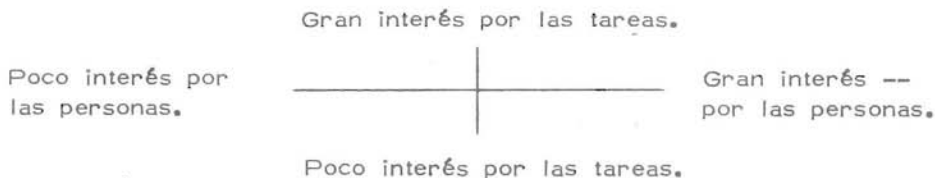
APROXIMACION CONDUCTISTA AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO.

En los años 50, algunos investigadores de la Universidad de OHIO y otro grupo de la Universidad de MICHIGAN, adoptaron un enfoque conductista para estudiar el liderazgo.

DEjaron de hacerse las preguntas sugeridas por las teorfas tradicionales; ¿Qué es un líder? ¿Qué rasgos tienen los líderes? y en cambio se preguntaron ¿Qué hacen los líderes?

Según el enfoque que dieron estos investigadores, la habilidad para el liderazgo depende de las actividades de una persona hacia su trabajo y de qué 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.

Estructura Inicial.



La capacidad para iniciar una buena estructura, depende en gran medida del saber y de la experiencia y de la capacidad para emplearlos. Mientras más técnico sea el trabajo, mayor el saber re--

querido. Aún en trabajos en apariencia no técnicos, es vital el conocimiento del líder.

Por ejemplo, en la Universidad de OHIO, FLEISHMAN (1953), empezó con un equipo de demostración para 1,000 conductas específicas de supervisores. Fueron clasificados y discutidos en 10 categorías que al parecer abarcaban la gama de las actividades de supervisión, iniciación, representación, fraternización, organización, dominio, reconocimiento, acento en la producción, integración, comunicación hacia abajo y hacia arriba.

FLEISHMAN, encontró que en general los subordinados juzgan que los supervisores muestran tener buen liderazgo cuando califican alto en cualquiera de las categorías. Sin embargo, el mayor descubrimiento del estudio fue que había dos dimensiones independientes que explicaban la mayoría de las diferencias en la conducta supervisora: consideración e iniciación de estructura.

En la Universidad de Michigan, KATZ, MACCOBY Y MORSE (1950), estudiaron el liderazgo en la matriz de una compañía aseguradora, - empenado a grupos de empleados de escritorio y a supervisores. Con 24 grupos de trabajo se hicieron 12 pares de grupos, de modo que cada par hiciera el mismo tipo de trabajo y tuviera el mismo número y tipos de personas. Sin embargo, dentro de cada par había un grupo de alta productividad y uno de baja productividad.

A los supervisores de los grupos se les comparó con base a diversas variantes para ver si diferían en algunos modos de significación.

Los supervisores de los 12 grupos de altos y en los 12 bajos, no dife-
rían en edad, sexo o situación matrimonial, pero si diferían en sus ac-
titudes. Los supervisores de los grupos de alta productividad se cen-
traban en los empleados, en tanto que los de los grupos de baja pro-
ductividad se centraban en la producción. Los autores concluyeron que
el liderazgo efectivo no podía explicarse por una sola dimensión; se-
necesitaban dos para explicar los resultados.

Los resultados de estos estudios vinieron a cambiar radicalmente nues-
tro concepto de liderazgo.

Al revisar KORMAN (1966), 20 años de investigación que exploraron
los conceptos de consideración e iniciación de estructuras concluyó-
que falta mucho por hacer antes de que podamos usar estas variables
para predecir como se desempeñan los grupos de trabajo.

HOLLANDER Y JULIAN, 1969, describen el liderazgo como un proce-
so en el cual el líder y los seguidores se influyen recíprocamente
y sus actitudes y esperanzas juegan un papel importante.

Podemos considerar, que una persona que exhibe cualidades de líder-
en una situación, podrá generalizar su comportamiento a otra situa-
ción que percibe como similar. El problema en circunstancias prácti-
cas, es identificar el estímulo que controla el comportamiento del lí-
der y el reforzamiento que lo mantiene. En un equipo de competición-
por ejemplo, muchos estímulos equivalentes son presentados de una si-
tuación a otra. Los reforzadores efectivos también son similares de-
una situación a otra.

Muchas de las confusiones que han sido generalizadas con intento de clasificar el liderazgo como un rasgo específico o general, podría ser evitado, si la discusión fuera expresada en términos de una relación funcional entre situaciones más conductas y reforzadores.

La efectividad de la relación líder-seguidor como dependencia sobre una "sensibilidad especial entre el individuo y otra persona específica" ya había sido reconocida por JENNINGS (1965). Esta es otra manera de decir que líderes y seguidores controlan la conducta uno al otro y que todo líder no es equivalente para todos los seguidores o viceversa. Puede ser muy pequeña consideración, señala JENNINGS, "entre los individuos que soportan un líder y aquellos que soportan otro".

MCGINNIES ha propuesto una teoría general para el 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 también usualmente 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. Este punto de vista ha sido también expresado por BASS (1961), quien afirma esta forma de funcionamiento de grupos individuales ya sea para recompensar o evitar punición. Sus mayores actividades son distribuyendo reforzadores y la más efectiva es uniendo al grupo, y la mayoría de los miembros son atraídos por ellas.

En orden para mejor lograr recompensas y evitar castigo, algunos miembros intentan cambiar el comportamiento de otros. Tales esfuerzos, de acuerdo a BASS representan un intento de liderazgo. 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 seguidores.

Nosotros hemos enfatizado aquí el control recíproco y el reforzamiento de comportamiento que ocurre entre líder y seguidor. La diferencia

esencial entre líder y seguidor es que el primero tiene mayor cantidad de reforzadores a su disposición que el otro.

SKINNER en su análisis de la conducta de líder-seguidor, empieza haciendo énfasis en la conducta social y la define como la que mantiene dos o más personas cuando interactúan o en relación con un medio ambiente común. Señala que siempre es un individuo quien actúa y lo hace con el mismo cuerpo y siguiendo los mismos procesos que en una situación no social. La conducta surge porque un organismo es importante para otro como parte de su medio ambiente. Muchos reforzamientos requieren la presencia de otras personas. En algunos de ellos, como ocurre en ciertas formas de conducta sexual y bosco, la otra persona participa meramente como objeto. No podemos describir el reforzamiento sin hacer referencia a otro organismo. La conducta social implica siempre reforzamiento social. En el campo de la conducta social se pone un énfasis especial en el reforzamiento mediante atención, afecto y sumisión. Estos importantes reforzadores generalizados son sociales porque el proceso de generalización requiere, a menudo, la mediación de otro organismo.

La conducta reforzada a través de la intervención de otras personas se diferenciara en muchos sentidos de la conducta reforzada por el medio ambiente mecánico. El reforzamiento social varía de un momento a otro, dependiendo de las circunstancias de la instancia que refuerza. Por tanto, respuestas distintas pueden conseguir el mismo

efecto, y una sola respuesta puede conseguir efectos diferentes según la ocasión. Otra peculiaridad del reforzamiento social es que el sistema reforzante es raramente independiente de la conducta reforzada.

Otra persona suele ser una importante fuente de estimulación. Un estímulo social, como cualquier otro estímulo, llega a tener importancia para controlar la conducta, a causa de las contingencias en las que participa. Cualquier unidad en la clase de estímulos se desprende de estas contingencias. Y estas vienen determinadas por la cultura y por la historia particular de cada individuo.

Los estímulos sociales son importantes porque son importante los reforzadores sociales con los que están correlacionados; y son importantes para quienes el reforzamiento social es importante.

Un importante episodio social consiste en guiar y ser guiado. Generalmente surge cuando dos o más individuos son reforzados por un único sistema externo que requiere su acción combinada, por ejemplo, en el caso de los hombres que tiran de una cuerda que ninguno de los dos, por separado, podría mover. 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 hombres guiará al otro. El primero fija una pauta rítmica relativamente independiente del segundo y este ajustará su conducta a la del primero. El primero puede facilitar esta acción amplificando los estímulos que afectan al segundo.

La naturaleza de guiar y ser guiado queda más clara cuando dos tipos de conducta difieren considerablemente y la contingencia de reforzamiento es compleja. El líder se halla principalmente bajo el control de variables externas, mientras que el seguidor se encuentra bajo el control del líder.

La mayoría de culturas producen algunas personas cuyas conductas se hallan controladas principalmente por las exigencias de una situación dada. Estas mismas culturas producen también personas cuya conducta se encuentra controlada, principalmente, por la de los demás. El líder no es absolutamente independiente del seguidor, puesto que su conducta requiere el apoyo de la conducta correspondiente por parte de los demás, y en la medida en que esta cooperación es necesaria, el líder es, de hecho, conducido por sus seguidores.

El poder de manipular las circunstancias que afectan a otro individuo, puede ser delegado al individuo que controla por una de las instancias organizadas. Las instancias organizadas manipulan variables comunes a grupos de personas, pero el individuo puede inquirir si alguien concreto que está bajo su control, es sensible a ciertos tipos de estímulos, si responde a determinados tipos de reforzamiento, si en aquel momento muestra estados de privación, etc. Las limitaciones del control personal han conducido a una costumbre según la cual las variables disponibles son primeramente manipuladas para establecer y mantener contacto entre el que controla

y el controlado. Si el resultado es positivo, pueden entonces desarrollarse otras posibilidades de control.

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. Las prácticas de control adquieren cierta uniformidad a partir de las fuerzas cohesivas que conducen a los individuos a tomar parte en la acción de grupo y de su forma de transmisión de una generación a otra.

Para explicar cualquier ejemplo de control de grupo hemos de mostrar cómo la conducta del que ejerce control está interconectada con la del controlado dentro de un sistema social. Hemos de mostrar también que ambas quedan explicadas adecuadamente por las variables especificadas.

SKINNER (1972), hizo un estudio que puede ser considerado 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.

En base a este estudio SKINNER sugiere la posibilidad de controlar y manipular estas relaciones líder-seguidor por medio de la privación

diferencial de alimento. El considera que el organismo más privado asumirá la posición de líder en relación con el menos privado. "Una marcada relación líder-seguidor podría establecerse o cambiarse al alterar el nivel relativo de privación de comida, el pájaro más privado asumiría la posición de líder al moverse más alertamente picando los botones.

Haste el momento hemos visto la importancia que SKINNER (1971) atribuye a las contingencias diferenciales o el papel que juega la cultura en la determinación de las relaciones líder-seguidor.

Sin embargo, cabe destacar que las investigaciones aludidas no agotan las posibles variables que puedan tener un control efectivo sobre las relaciones líder-seguidor.

M E T O D O .

OBJETIVO:

El objetivo de esta investigación es el de entrenar a los supervisores (jefes) en el uso correcto de los reforzadores y verificar si es factible que los sujetos que aprendan a manejarlos, son capaces de hacer que los hombres y/o grupos que funcionan bajo su dirección logren sus objetivos específicos.

SUJETOS:

El procedimiento fue aplicado a 3 (tres) supervisores de línea, escogidos al azar entre 18. Todos los sujetos eran adultos del sexo masculino y sabían leer y escribir.

ESCENARIO:

El presente estudio se llevó a cabo en las instalaciones del CENTRO INDUSTRIAL DE ADIESTRAMIENTO y se utilizaron 3 salas de 4 X 4 mts. con mesas y sillas para mejor acomodación de los sujetos. Todas las salas tenían al frente un pizarrón, con gis y borrador.

MATERIALES Y APARATOS.

Relojes segundero.

Hojas de Registro.

Lápiz con goma.

Hojas de rotafolio para gráfica.

Rotafolio.

Material programado sobre Modificación de Conducta.

2 rompecabezas.

280 cajitas de cartón desarmadas.

Marcadores.

3 juegos vivenciales impresos para cada uno de los Sujetos.

8 observadores.

VARIABLES:

GRUPO I - (8 Sujetos)

ETAPA INICIAL.

- calidad de armado de las cajas.
- estimulación verbal (aprobación)
- instigadores verbales.
- instrucciones a cada sujeto.

ETAPA FINAL.

- cantidad de cajas armadas.
- estimulación verbal (aprobación)

- instigadores verbales.
- instrucciones a cada sujeto.

GRUPO II - (5 Sujetos)

ETAPA INICIAL.

- estándar de producción de los sujetos de menor - ejecución en la fase A.
- retroalimentación y estimulación verbal (aprobación).

ETAPA FINAL.

- estándar de producción de los sujetos de mayor - ejecución en fase A.

GRUPO III - (5 sujetos)

ETAPA INICIAL.

- intervención verbal de los sujetos.
- estimulación verbal (aprobación) e instigadores verbales.

ETAPA FINAL.

- ejecución verbal de los sujetos aprobando cierta - idea.
- reforzamiento diferencial y aproximación sucesiva.

PROCEDIMIENTO:

FASE PRE- EXPERIMENTAL.

Con el objeto de familiarizar a los sujetos con la conducta humana y los principios que la rigen, se les dió una conferencia maestra a los 18 sujetos, la cual abarcó: Definición de la Conducta, Explicación de la Conducta, Variables de las que depende la Conducta y los diferentes tipos de reforzadores.

En seguida se les hizo un pre-test sobre los principios de modificación de conducta y se les entregó una unidad programada sobre lo mismo, pidiéndoles que trabajaran sobre ella. Al final se aplicó un pos-test, cuyas preguntas eran las mismas del pre-test, y se les dejó descansar un período de 15 minutos. Después del descanso se les hizo comentario y aclaraciones de sus dudas en cuanto al material programado y se dividió a los sujetos en grupos.

Grupo I - 7 sujetos (salón A)

Grupo II - 5 sujetos (salón B)

Grupo III - 5 sujetos (salón C)

con la finalidad de que los sujetos participaran en un ejercicio de roles, en el cual podrían ejercitarse en el manejo de los reforzadores y de los principios de Modificación de conducta en una situación simulada de dirección de grupos.

FASE EXPERIMENTAL.

En esta fase se explicó rápidamente a los grupos por separado en qué consistía el ejercicio, los roles que deberían desempeñar y se les pidió que aunque no estuvieran de acuerdo al papel asignado -- trataran de llevarlo a cabo hasta donde fuera posible. Luego se es cogió al azar uno de los sujetos para funcionar como líder del gru po y se dió a cada uno de los sujetos el papel que debería desem- peñar y se empezó a marcar el tiempo.

GRUPO 1 - ETAPA INICIAL.

Cada etapa era de 60 minutos, divididos en 15 minutos para fase A (línea base) y 15 para fase B (procedimiento), 15 minutos de desca so y 15 minutos de retroalimentación.

FASE A (línea base)

En esta fase, la persona designada como líder del grupo leyó sus - instrucciones y dió las instrucciones de los demás.

- Instrucciones del Líder para Fase A:

- 1) Enseñar a los sujetos una caja de cartón armada y de- cir a los sujetos la manera correcta de hacerlo.
- 2) Entregar a cada sujeto 20 cajas de cartón desarmadas, junto con las instrucciones personales de cada sujeto -- pidiéndoles que procedieran a armarlas en un tiempo de 30 minutos y siguiendo sus instrucciones personales.

3) Que no interviniera en la ejecución de los sujetos durante estos primeros 15 minutos, que se limitara a observar los.

- Instrucciones para Líder en la Fase B:

- Intervenir sobre la ejecución de los sujetos utilizando reforzador verbal sobre la calidad de armado que aparecía en la definición de calidad.
- Su objetivo en esta fase es incrementar en un porcentaje significativo la calidad de armado en relación a la fase A.

- Instrucciones para cada Sujeto:

- La instrucción de cada sujeto fue la de que armara las - cajas lo más rápido posible sin que le importara la manera como quedaran armadas.

Observación- esta instrucción no la conocía el líder (no sabía qué papel toco a cada sujeto).

En esta fase participaron 4 observadores y se registró el número de cajas armadas aceptadas de cada sujeto.-

El críterio de aceptación o rechazo de las cajas era en base al críterio de calidad que sigue:

Una caja será aceptada cuando:

- las pestañas estén bien insertadas y en forma correcta (de afuera hacia adentro).
- que el doblado, sea el marcado en la manufactura de la caja.

- Que la textura lisa, quede hacia afuera.
- Que la caja esté perfectamente cuadrada y acoplada una parte dentro de la otra.

En base a estos criterios se registró el número de - cajas armadas aceptadas de cada sujeto y al final de los 15 minu-- tos deberían informar al líder el porcentaje de calidad de cada su-- jeto indicándole que ya debía seguir sus instrucciones. Los resulta-- dos de esta fase, están graficados en el anexo 1.

FASE B (procedimiento)

En esta fase, los sujetos seguirán armando sus cajas y el líder in-- tervino sobre sus ejecuciones, utilizando estimulación verbal (apro-- bación), sobre los criterios de calidad e instigadores verbales para sacar de los sujetos la respuesta de calidad, puesto que su objetivo era incrementar la calidad independiente del papel que debería repre-- sentar cada sujeto según sus intrucciones.

Los observadores seguirán registrando las cajas aceptadas de cada-- sujeto, en base a los mismos criterios y la intervención del líder -- sobre la ejecución de los sujetos; los resultados están graficados -- en el anexo 1, en donde se puede observar el cambio en la ejecu--- ción de los sujetos de la fase A a la B, debido a la intervención -- del lider.

GRUPO I - ETAPA FINAL.

En esta etapa, siguió siendo líder el mismo sujeto que lo fue en la etapa inicial y el tiempo de línea base y procedimiento, también -- fueron los mismos. Los únicos cambios fueron en el objetivo del -- líder y en la instrucción de los sujetos.

FASE A - (línea base)

En esta fase las instrucciones del líder eran las mismas de la fase A de la etapa inicial y las instrucciones de los sujetos era la de montar las cajas con el mayor nivel de calidad posible, sin importales el número de cajas que logran armar. Los observadores registraron el número de cajas que armadas y ~~terminando~~ terminando los 15 minutos informaron al líder del porcentaje de producción de cada sujeto señalando que ya debía intervenir según instrucciones que tenía. -- Los resultados de esta fase están graficados en el anexo II.

FASE B - (procedimiento).

Las instrucciones del líder en esta fase era la de intervenir sobre el estándar de producción, tratando de aumentarlo en un porcentaje significativo, para el cual utilizó estimulación verbal (aprobación) e instigadores verbales sobre la ejecución de los sujetos, tratando de aumentar su rapidez. Los observadores registraron la ejecución de los sujetos en cuanto al número de cajas armadas y la intervención del líder sobre tal ejecución. Los resultados de esta fase están gra

ficados en el anexo II en donde se puede observar la producción de los sujetos y también comparar el cambio en la ejecución de la fase A a la B, debido a la intervención del líder.

Nota: Al final de cada una de las etapas se dió un descanso de 15 minutos a los sujetos y después se le enseñaban las gráficas con los resultados y se hacía un comentario sobre dos datos obtenidos, tratando de hacerlos ver su ejecución en la fase A (sin intervención del líder) y en la fase B (con intervención del líder), y también se daba retroalimentación al líder, comentando su actuación al intervenir sobre los sujetos, diciéndole las veces que hizo empleo correcto de los reforzadores y las veces que los empleó mal y porque, señalándolo una vez más la manera correcta de hacerlo. Estos comentarios y aclaraciones era para todo el grupo y todos los sujetos tenían derecho a preguntas y aclaraciones de sus dudas.

GRUPO II - ETAPA INICIAL.

Cada etapa era de 30 minutos, divididos en 15 minutos para fase A - (línea base) y 15 minutos para fase B (procedimiento), 15 minutos para descanso y 15 minutos para retroalimentación.

ETAPA INICIAL.

En esta etapa la persona designada como líder leyó sus instrucciones y las siguió, dando instrucciones a los demás.

INSTRUCCIONES PARA EL LIDER EN FASE A.

- Forme grupos de 2 personas y de a cada grupo un rompecabezas. pidiéndoles que lo armen lo más rápido posible y en un tiempo máximo de 15 minutos.
- No intervenga sobre la ejecución de los sujetos en esta fase.
- Cuando uno de los grupos termine el rompecabezas, o cuando -- termine el tiempo, interrumpa la ejecución de los sujetos.

INSTRUCCIONES PARA EL LIDER EN FASE B.

- Cuando termine uno de los grupos o los 15 minutos, usted será-- informado por los observadores cual fue el grupo de menor eje-- cución, o sea, el que montó el menor número de piezas y tam-- bién que ya debe de intervenir según instrucciones.
- Usted deberá intervenir sobre el grupo de menor ejecución en - la fase A, dándole feed-back, indicándole el número de piezas - que llevan armadas o las que faltan, estimulándoles verbalmente para que sean más rápidos, haciendo así que el grupo logre un mayor estándar de producción que el alcanzado en la fase A.

INSTRUCCIONES PARA LOS GRUPOS EN LAS 2 FASES.

- Armen el rompecabezas lo más rápido que puedan, ustedes con_ tarán con un tiempo máximo de 15 minutos.

FASE A - (línea Base)

En esta fase el líder se limitó a observar la ejecución de los grupos, según instrucciones que debía seguir. Los observadores registraron el número de piezas montadas por cada grupo y terminado el tiempo indicaron al líder, cual había sido el grupo de menor ejecución, señalándole también que ya debía intervenir siguiendo sus instrucciones, los resultados aparecen graficados en el anexo III.

FASE B - (procedimiento).

En esta fase el líder pidió a los grupos que armaran nuevamente el rompecabezas y luego intervino sobre el grupo de menor ejecución en la fase A. Su intervención consistió en dar feed-back, indicándole al grupo cuantas piezas llevaban armadas o cuantas les faltaba, estimulándolos verbalmente para que fueran más rápidos para lograr así un mayor estándar de producción. Los resultados aparecen graficados en el anexo III en donde se puede observar la ejecución de los 2 grupos y el efecto de la intervención del líder sobre el grupo de menor ejecución en la fase A.

GRUPO II - ETAPA FINAL.

En esta etapa se cambió el objetivo del líder y en la fase A debería simplemente observar y en la B debería reducir la ejecución del grupo de mayor estándar de producción en la fase A, mediante la aplicación de time-out.

FASE A (Línea base)

En esta fase el líder leyó sus instrucciones y siguió pidiendo a los grupos que armaran nuevamente el rompecabezas en el menor tiempo posible en un máximo de 15 minutos. El líder se limitó a observar - la ejecución de los sujetos, según instrucciones y los observadores registraron el número de piezas armadas por cada uno de los grupos. Los datos aparecen graficados en el anexo IV, en donde se puede - observar la ejecución de los grupos en esta fase.

FASE B (procedimiento)

En esta fase el líder fue informado de cual había sido el grupo que obtuvo mayor número de piezas montadas y de que ya debía intervenir según instrucciones que posea. La intervención del líder en esta fase consistió en someter a time-out al grupo de mayor ejecución en la fase A, tratando de reducir su ejecución. Los resultados aparecen graficados en el anexo IV en donde se puede observar el cambio en la ejecución del grupo de la fase A a la B debido a la intervención del líder.

Nota: Al final de cada etapa se dió un descanso de 15 minutos a los sujetos y después se les hizo un comentario sobre su participación, enseñándoles en una gráfica los resultados obtenidos en cada fase, - y los cambios en la fase siguiente debido a la intervención del líder. Luego en seguida se comentó y criticó la actuación del líder, señalándole las veces que aplicó bien y en manera correcta los procedi-

mientos señalados en sus instrucciones diciéndole porque era co--
rrecta y porque era incorrecta, bien como la manera correcta de -
hacerlo.

GRUPO III - ETAPA INICIAL.

Cada etapa era de 60 minutos, divididos en 15 minutos para fase A (línea base), 15 minutos para fase B (procedimiento), 15 minutos de descanso y 15 minutos para dar retroalimentación a los integrantes del grupo.

FASE A (línea base).

En esta fase la persona designada como líder del grupo leyó sus --
instrucciones y dió las instrucciones a los demás.

La persona designada como líder pidió a uno de los integrantes del grupo que planteara por escrito y en forma clara, breve y objetiva un problema de su trabajo diario. Luego leyó el problema planteado a todo el grupo, y les pidió a cada uno de los participantes que ge
nerara por escrito, por lo menos 3 ideas que podrían ser tomadas--
como posibles soluciones al problema planteado. Recogió estas ideas y las escribió en el rotafolio frente al grupo, pidiéndoles que las -
discutieran libremente entre ellos una por una. El líder tenía la --
instrucción de no intervenir en los primeros 15 minutos y que se li
mitara simplemente a observarlos y ver cuales eran los dos sujetos que hicieron el menor número de intervenciones, cosa que no ocu--
rrió. El líder pidió a los sujetos que votasen en las cinco ideas --

que mejor les pareciera y las escribió por orden en el rotafolio. En esta primera fase participaron dos observadores y sus registros muestran que el líder no siguió bien las instrucciones en cuanto a la no intervención sobre la ejecución de los sujetos, ya que utilizó en esta fase instrucciones que correspondían a la segunda fase (procedimiento). Los resultados de esta fase aparecen graficados en el anexo V.

FASE B (procedimiento).

En esta fase el líder pidió nuevamente a los sujetos que siguieran discutiendo las ideas que se encontraban en el rotafolio e intervino sobre la ejecución de los sujetos que tuvieron un mayor número de intervenciones en la fase A, utilizando reforzador verbal, a pesar de que sus instrucciones decían que debería intervenir con RR 3 para mantener la ejecución de los sujetos que menos participaron en la fase A y extinción para bajar o eliminar la ejecución de los sujetos que más habían participado en la fase A.

Los observadores seguirán registrando las ejecuciones de los sujetos, así como las intervenciones del líder sobre los integrantes del grupo.

Los resultados aparecen graficados y pueden ser observados en el anexo V, en donde se puede observar el cambio en la ejecución de los sujetos, en consecuencia de la intervención del líder. A pesar de que esta no haya sido correcta y de acuerdo a las instrucciones.

FASE A (línea base).

En esta fase las instrucciones del líder eran las mismas que las de la fase A, etapa inicial, igual que las de los sujetos, a quienes se les pidió que votaran al final de cada una de las fases por las tres ideas que mejor les pareciera y al líder que no debería intervenir en la ejecución de los sujetos. Los resultados aparecen graficados en el anexo VI.

FASE B (procedimiento).

Las instrucciones del líder en esta fase eran las de intervenir sobre la ejecución de los sujetos para hacerlos apoyar la idea menos votada en la fase A, reforzando a los sujetos verbalmente y apoyándola él mismo.

Los observadores registraron y los resultados muestran que el líder no siguió sus instrucciones, ya que no utilizó el reforzamiento diferencial ni tampoco la aproximación sucesiva y el peor de todo optó libremente por otra idea que estaba clasificada en tercer lugar, cuando la que le fue indicada se clasificaba en quinto lugar. Los resultados aparecen graficados en el anexo VI y en la tabla 1 A.

Nota: al final de cada una de las etapas se dió un descanso de 15 minutos a los sujetos y después de le fue enseñado las gráficas con los resultados y se les hizo un comentario sobre los datos obtenidos,

tratando de hacerlos ver su ejecución en la fase A (supuestamente sin intervención del líder), y en la fase B (con intervención del líder), y al mismo tiempo se daba retroalimentación al líder, comentando su actuación al intervenir sobre los sujetos, diciéndoles las veces que hizo empleo correcto de los reforzadores y las veces que los empleó mal, y por qué, señalándole una vez más la manera correcta de hacerlo. Estos comentarios y aclaraciones -- eran para todo el grupo y todos los sujetos tenían derecho a preguntas y aclaraciones de sus dudas.

EXPLICACION GENERAL DE COMO SE LLEVA A CABO CADA

EJERCICIO.

Los sujetos que desempeñarán el papel de líder conduciendo el grupo en este ejercicio son escogidos al azar.

Cada ejercicio está formado de dos etapas:

ETAPA INICIAL (tiempo total, 60 minutos.)

Fase A - 15 minutos.

Fase B - 15 minutos.

Intervalo - 10 minutos.

Retroalimentación - 20 minutos.

ETAPA FINAL (tiempo total, 50 minutos)

Fase A - 15 minutos.

Fase B - 15 minutos.

Intervalo - 10 minutos.

Retroalimentación - 20 ,minutos.

OBSERVACION.- En el período de retroalimentación, el instructor comentará a los sujetos los resultados presentándolos en gráfica y haciendo una comparación de éstos en las dos fases, indicándoles - los efectos de la intervención del líder sobre la ejecución en la fase B. El instructor deberá criticar constructivamente la actuación del líder explicándole las fallas de su actuación e indicándole la manera correcta de intervenir. También esclarecer las dudas de cualquiera de los participantes.

RESULTADOS .

JUEGO I. ETAPA INICIAL.

En esta etapa el sujeto designado como líder del grupo desempeñó bien su papel al aplicar los procedimientos de modificación de conducta que le fueron señalados. Los sujetos tenían la instrucción de armar las cajas lo más rápido posible (instrucción esta que no conocía el líder), lo que tenía como consecuencia un porcentaje bajo de aceptación de las cajas por su mala calidad de armado. En la fase A de esta etapa no hubo intervención del líder y la cantidad de cajas aceptadas fue bastante bajo como se puede ver en la Tabla I de la forma III, en donde con excepción de los sujetos I y IV, todos los demás tuvieron un 0% de aceptación. En la fase B el líder intervino sobre la ejecución de los sujetos con el fin de aumentar la calidad de armado de las cajas y para esto estimuló verbalmente a los sujetos sobre los criterios de calidad definidos previamente. Como podemos observar en la Tabla I de la forma III, hubo un incremento bastante significativo en la calidad de armado, ya que los sujetos II, III, V, VI y VII que en la fase A no tuvieron ninguna caja aceptada debido a la mala calidad, ahora en la fase B tuvieron 5, 7, 6, 4, y 5 respectivamente, lo que nos permite ver que el Método utilizado por el líder para influenciar a los integrantes del grupo fue efectivo. La ejecución de los sujetos aparecen graficadas en el

Anexo I, y las flechas que ahí aparecen, indican la intervención del líder sobre la ejecución de los sujetos.

ETAPA FINAL.-

En esta etapa los sujetos tenían la instrucción de armar las cajas con la mejor calidad posible (instrucción esta que también no conocía el líder). En la fase A, el líder se limitó a observar la ejecución de los sujetos y la cantidad de cajas armadas por cada uno — aparecen en la Tabla II, fase A. En la fase B, el líder intervino — sobre la ejecución de los sujetos con el objeto de incrementar el — estándar de producción (rapidez) y para esto utilizó estimulación verbal (aprobación) e instigadores verbales, lo que produjo un aumento significativo en el estándar de producción de los sujetos como puede ser observado en la fase B de la Tabla II. En base a estos datos podemos afirmar que el Método utilizado por el líder para cambiar la ejecución de los sujetos fue efectivo, con excepción del sujeto III, quien dejó de desempeñar su papel antes que terminara el tiempo. La ejecución de los sujetos aparecen graficadas en el anexo II y las flechas indican la intervención del líder sobre los sujetos.

JUEGO II .- ETAPA INICIAL.

En esta etapa el sujeto designado como líder intervino con resultados positivos sobre la ejecución del grupo que obtuvo un menor —

estándar de producción en la fase A, ya que en esta fase el líder se limitó a observarlos. La instrucción de cada grupo era la de armar el rompecabezas lo más rápido posible. El grupo I montó 27 piezas y el grupo II, 22 piezas. En la fase B el líder utilizó estimulación verbal (aprobación) e instigadores verbales sobre el grupo II y consiguió con que este aumentara su estándar de producción a 34 piezas, resultado éste, mayor que el del grupo I que montó 27 piezas, la misma cantidad de la fase A.

Estos resultados aparecen en la Tabla III y la ejecución de los sujetos están graficadas en el anexo III en donde las flechas indican la intervención del líder sobre la ejecución del grupo.

ETAPA FINAL.-

En esta etapa la instrucción de los grupos siguió siendo la misma de la etapa inicial y el grupo I montó 35 piezas y el II montó 32 piezas en la fase A, en la cual no hubo intervención del líder. En la fase B el líder utilizó time-out para eliminar la ejecución del grupo I, el cual en esta fase montó 31 piezas y el grupo II, 43 piezas. Estos resultados pueden ser mejor contemplados en la tabla IV y el cambio ocurrido en la ejecución del grupo debido a la intervención del líder aparecen graficados en el anexo IV.

JUEGO III.- ETAPA INICIAL.

En esta etapa el líder no siguió totalmente las instrucciones e intervino en la fase A con instrucciones que eran de la fase B y las repi-

tió en esta fase. Mismo así los resultados fueron satisfactorios en un 50%. En la fase A, el sujeto F, obtuvo 24 respuestas, el J, 18; el A, 16 y el E, 12. En la fase B el líder debería haber intervenido sobre los sujetos A y E para mantener su nivel de ejecución y sobre los sujetos F y J para eliminar su ejecución. Analizando los resultados en la Tabla V, podemos ver que el líder alcanzó los resultados prescritos para los sujetos F y J, no ocurriendo lo mismo para los sujetos A y E, ya que no consiguió mantener su nivel de ejecución. La ejecución de los sujetos aparecen graficadas en el anexo V y las flechas indican la intervención del líder sobre la ejecución de los sujetos.

ETAPA FINAL/-

En esta etapa el líder tampoco siguió las instrucciones totalmente y comparando las instrucciones que tenía con los resultados obtenidos, podemos ver que no fueron los esperados. Pero podemos ver claramente que el Método utilizado le permitió influenciar sobre la ejecución de los sujetos de una fase a la otra, y aunque no haya alcanzado el objetivo del ejercicio, logró alcanzar su propio objetivo, ya que abandonó las instrucciones y llevó al grupo a una decisión suya. Los resultados pueden ser contemplados en la Tabla VI y VI-a, y ahí podemos notar que el grupo en la Fase A, en donde no había intervención, optó por la idea número tres, quedando en quinto lugar la idea número cinco. En la fase B, el líder no siguió sus instrucciones en cuanto al objetivo, pero sin el procedimiento señalado en ella, pues-

debería hacer con que el grupo votara para primer lugar en la idea que ocupó en la fase A el quinto lugar y en cambio optó por la idea que ocupó el tercer lugar en la fase A e hizo que el grupo la eligiera como primer lugar. A pesar de que el líder no haya utilizado los procedimientos señalados para alcanzar el objetivo del ejercicio, se puede notar claramente que la aplicación de tales procedimientos lo permitió influenciar sobre el grupo y llevarlo a una solución que no era la del grupo cuando este trabajaba sin ningún tipo de intervención.

JUEGO I.

CONCENTRADO DE LA ETAPA INICIAL.

sujetos	cajas aceptadas en	cajas aceptadas en
	Fase A.	Fase B.
I	1	6
II	0	5
III	0	7
IV	6	8
V	0	6
VI	0	4
VII	0	5

TABLA I.- Se observa en la fase A, el número de cajas aceptadas en cuanto al criterio de calidad, sin que el líder haya intervenido sobre el grupo y en la fase B el número de cajas aceptadas cuando el líder ha tenido intervención sobre el grupo.

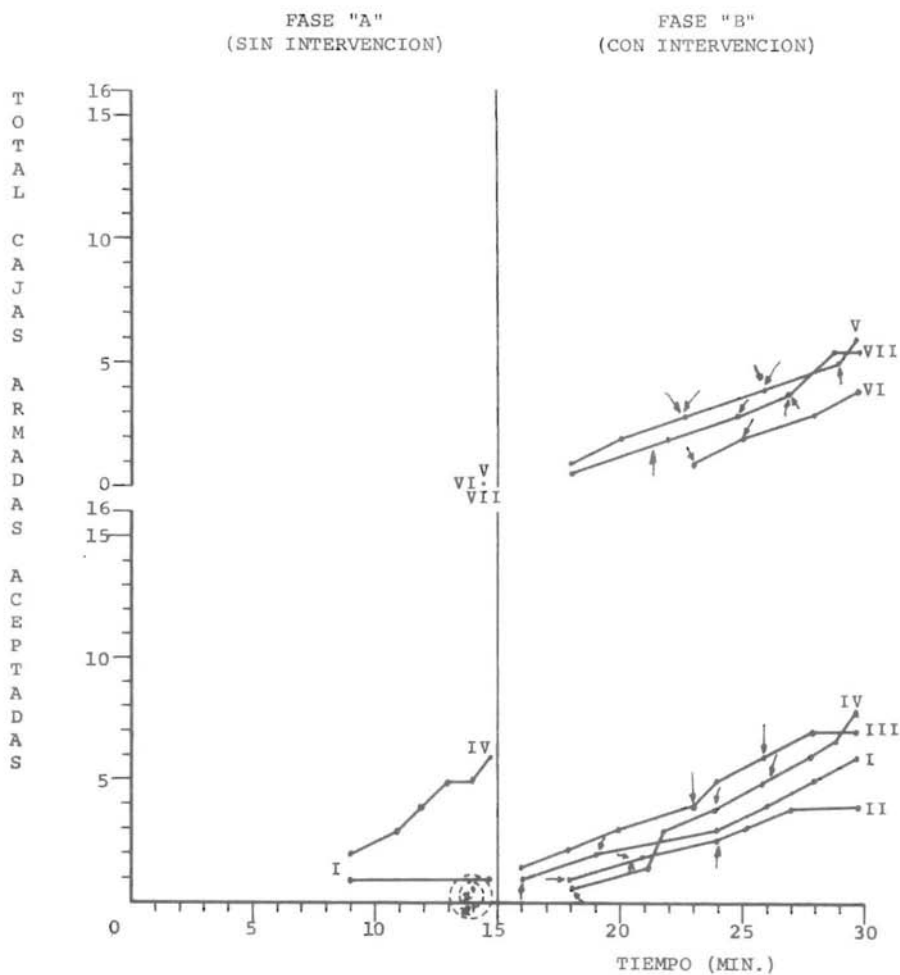
JUEGO I.

CONCENTRADO DE LA ETAPA FINAL.

sujetos.	cajas armadas en Fase A.	cajas armadas en fase B.
I	9	10
II	7	7
III	12	5
IV	8	8
V	8	9
VI	7	9
VII	9	11

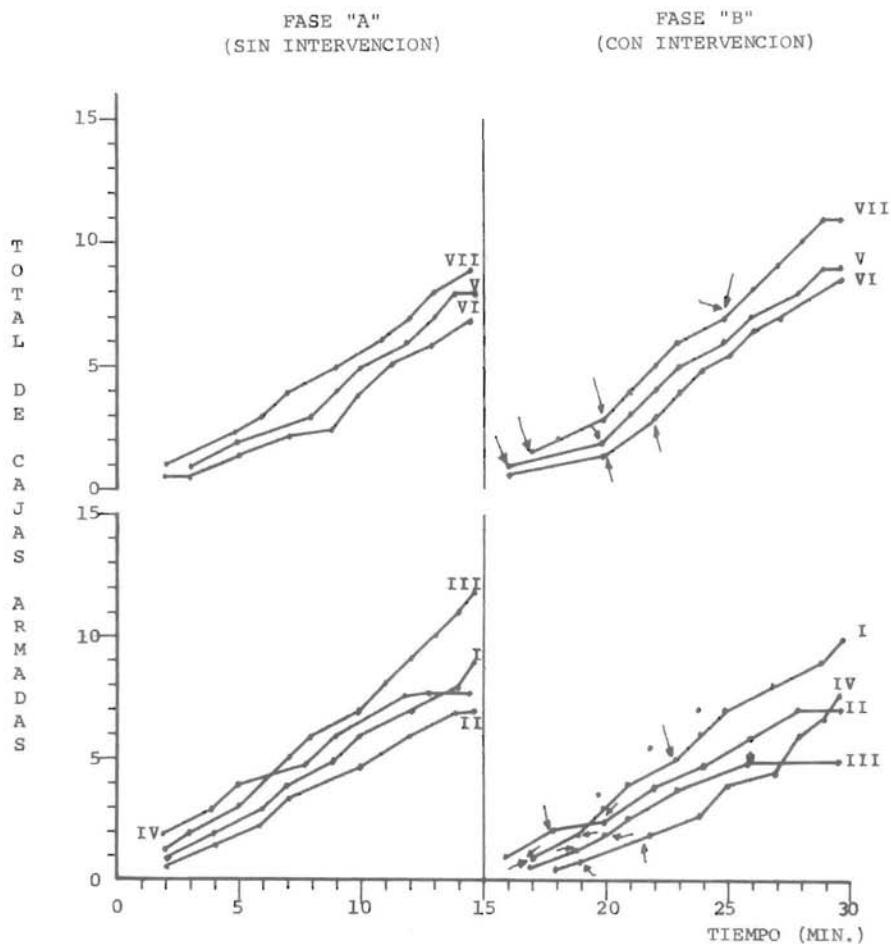
TABLA II.- Se observa en la fase A el número de cajas armadas cuando tenían instrucción de la calidad, sin que el líder haya intervenido y en la fase B, el número de cajas armadas cuando el líder intervino sobre la cantidad.

ETAPA INICIAL



GRAFICA DE LA EJECUCION DE LOS SUJETOS EN LA
ETAPA INICIAL

ETAPA FINAL



OBS.* EL SUJETO III ABANDONO SU PAPEL EN LA FASE "B".

GRAFICA DE LA EJECUCION
DE LOS SUJETOS EN LA ETAPA FINAL

JUEGO II.

CONCENTRADO DE LA ETAPA INICIAL.

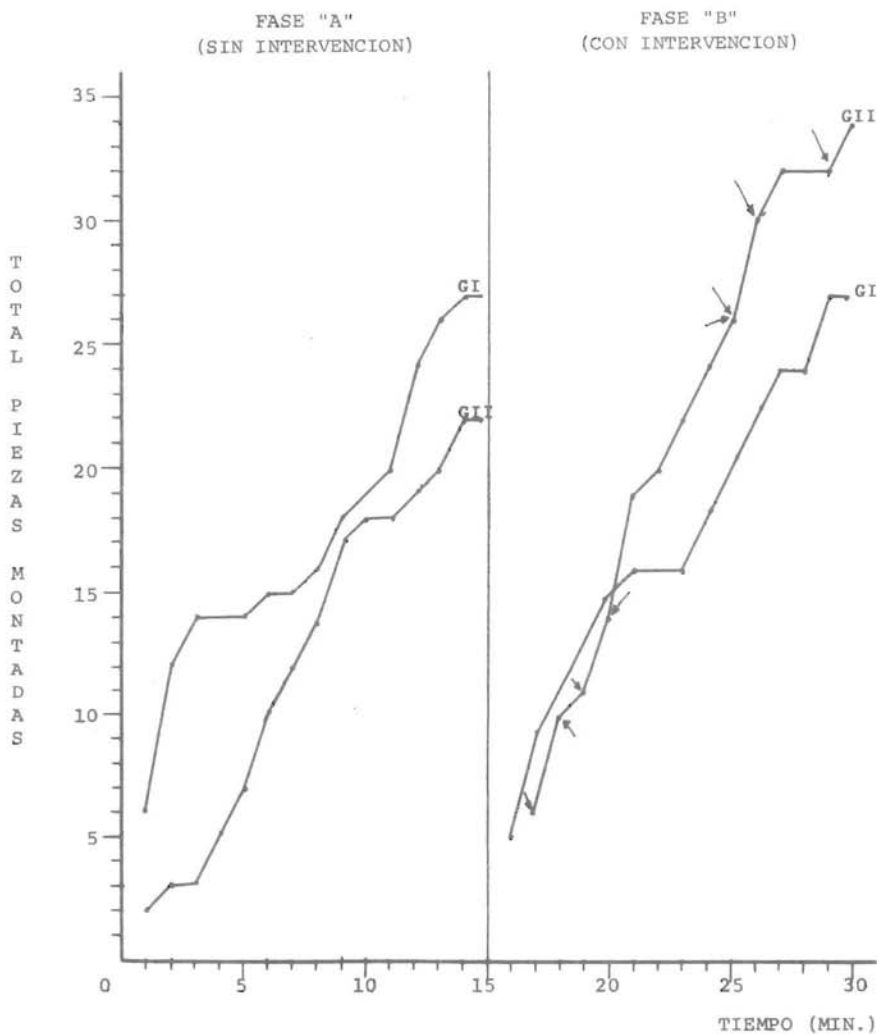
GRUPO	piezas montadas.	
	Fase A	fase B.
I	27	27
II	22	34

TABLA III.- Se observa en la fase A, el número de piezas montadas por los grupos sin intervención del líder y en la fase B el número de piezas montadas por los dos grupos cuando el líder intervino sobre el grupo II.

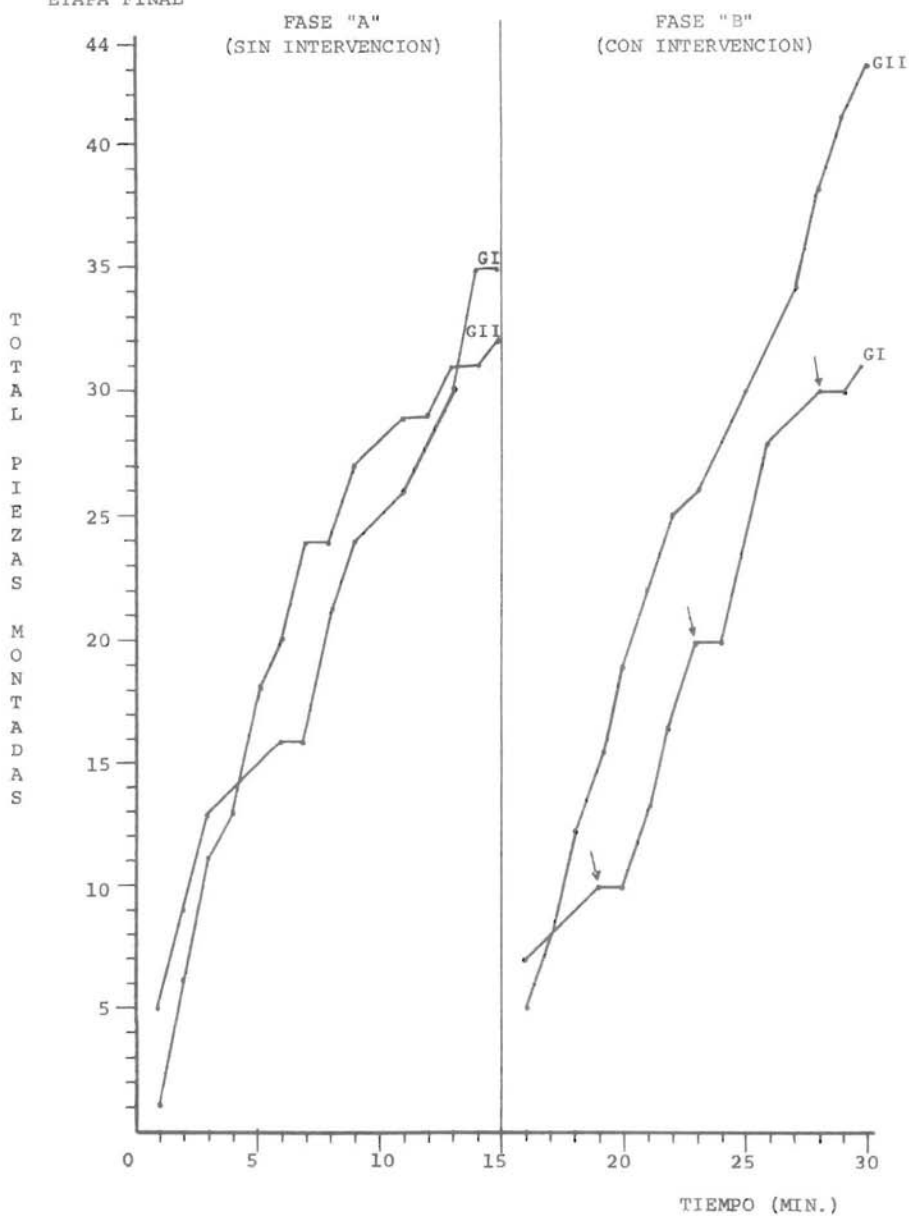
CONCENTRADO DE LA ETAPA FINAL.

GRUPO	piezas montadas	
	Fase A.	fase B.
I	35	31
II	32	42

TABLA IV .- Se observa en la fase A el número de piezas montadas por los grupos sin intervención del líder y en la fase B el número de piezas montadas cuando el líder intervino sobre el grupo I.



GRAFICA DE LA EJECUCION DE LOS GRUPOS EN
LA ETAPA INICIAL



GRAFICA DE LA EJECUCION DE LOS GRUPOS EN LA
ETAPA FINAL

JUEGO III.

CONCENTRADO DE LA ETAPA INICIAL.

sujetos.	total de respuestas	
	Fase A.	Fase B.
F	24	10
J.	18	16
A	16	8
E	12	5

TABLA V.- Se observa en la fase A el número de respuestas (intervención) de los sujetos sin la intervención del líder y en la fase B el número de respuestas cuando hubo intervención sobre los sujetos A y E para mantener su ejecución y sobre los sujetos F y J para eliminar sus ejecuciones.

CONCENTRADO DE LA ETAPA FINAL.

sujetos.	total respuestas	
	Fase A	Fase B.
F	26	19
J	23	13
A	17	9
E	10	21

TABLA VI.- En la fase A se observa la ejecución de los sujetos descubriendo las ideas sin la intervención del líder, y en la fase B, el número de participación de los sujetos cuando el líder intervino sobre ellos para llevarlos a una determinada idea.

ETAPA FINAL. -

PROBLEMA - RECLAMACION DE QUE LA PRODUCCION JAMAS
SE ENTREGUE A TIEMPO Y CON BUENA CALIDAD.

IDEAS. -

NUMERO 1 - Debería haber mejor comunicación entre los diferentes departamentos.

NUMERO 2 - El material debería ser de mejor calidad.

NUMERO 3 - Debería haber mejor distribución del trabajo.

NUMERO 4 - Debería haber una mejor supervisión.

NUMERO 5 - Debería haber mejores herramientas.

CONCENTRADO DE LA ETAPA FINAL.

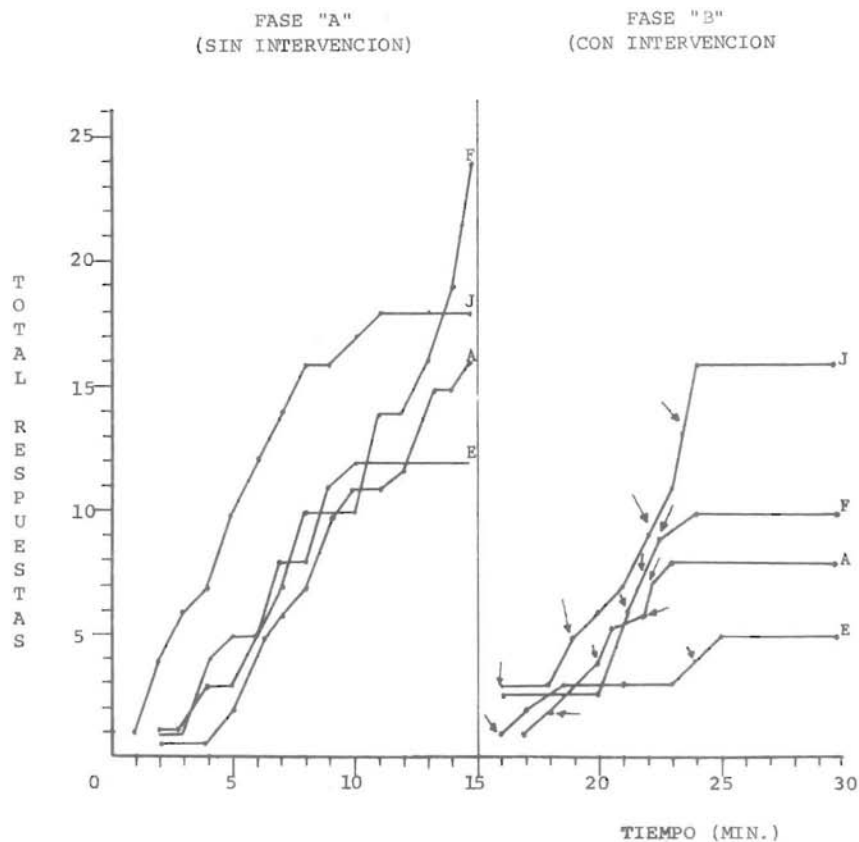
ETAPA FINAL: VOTACION EN UNA DE LAS IDEAS.

IDEA NUM.	Orden por votos.	Orden por votos.
	FASE A	FASE B.
I	TERCER LUGAR	PRIMER LUGAR
II	CUARTO LUGAR	CUARTO LUGAR
III	PRIMER LUGAR	SEGUNDO LUGAR
IV	SEGUNDO LUGAR	TERCER LUGAR
V	QUINTO LUGAR	QUINTO LUGAR.

TABLA VI-a. VOTACION DE LOS SUJETOS EN UNA IDEA/

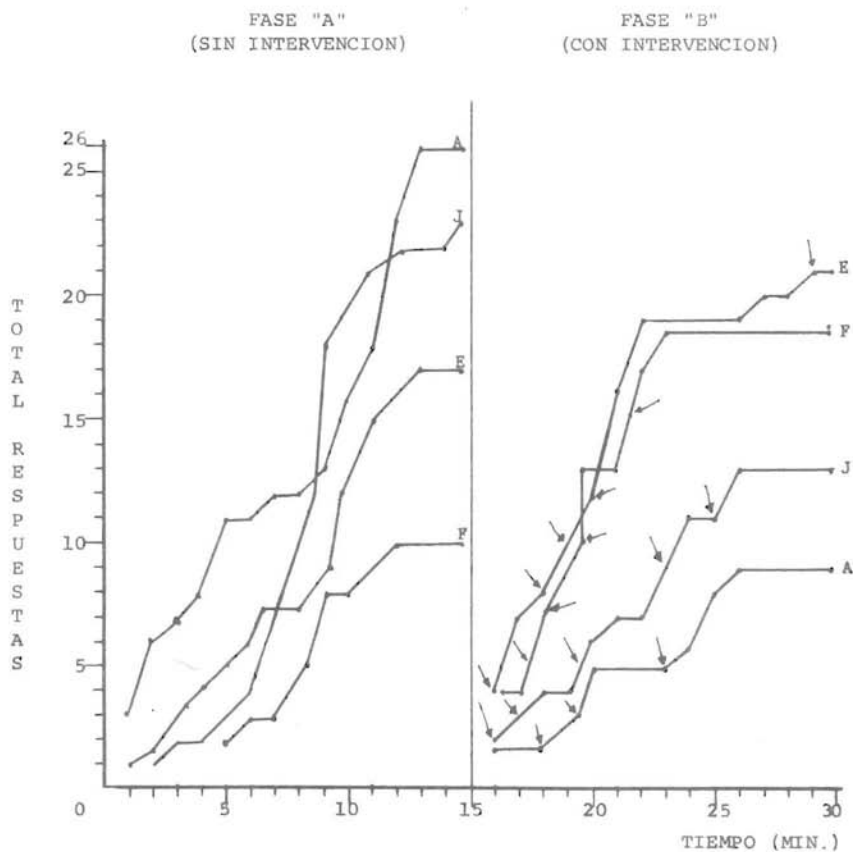
OBSERVACION.- El líder debería hacer con que la votación del grupo colocara la idea que se colocó por orden de votos en el quinto lugar en la fase A en el primer lugar en la fase B, pero el líder no siguió las instrucciones y optó por su cuenta por la idea que estaba en tercer lugar en la fase A y la llevó al primer lugar en la fase B.

ETAPA INICIAL



GRAFICA DE LA EJECUCION DE LOS SUJETOS EN LA
ETAPA INICIAL

ETAPA FINAL



GRAFICA DE LA EJECUCION DE LOS SUJETOS EN
LA ETAPA FINAL

CONCLUSIONES.

Al observar las diferentes aproximaciones al problema del liderazgo podemos ver que de manera general no pueden ser consideradas como vehículo para atacar el problema del entrenamiento de líderes, ya que sus aportaciones no contribuyen de manera directa, objetiva y concreta a la solución del problema.

En base a los resultados obtenidos en el estudio, podemos decir -- que los procedimientos utilizados por los sujetos designados como líderes para influenciar sobre los grupos que les correspondió dirigir, fueron efectivos y los ejercicios (juegos) destinados al entrenamiento de los sujetos en el manejo de los mismos cumplió su función, ya que se puede observar en las gráficas los cambios ocurridos en la ejecución de los sujetos debido a la influencia del líder utilizando tales procedimientos. Podemos decir que tales procedimientos pueden ser altamente efectivos para la dirección y conducción de grupos en situación simulada, siempre y cuando el sujeto que los aplique esté bien entrenado y los maneje con alta precisión.

En términos generales podemos concluir que:

- 1) Es factible que se puede entrenar líderes con este Método.
- 2) Que los sujetos entrenados en el manejo y distribución de los reforzadores pueden ejercer de manera satisfactoria, influencia sobre un determinado grupo y cambiar el objetivo o meta del mismo en situación simulada.

- 3) Que cualquier cambio significativo en el manejo de los estímulos se relaciona con la ejecución de los sujetos en la tarea simulada.
- 4) Que los sujetos que son considerados como NO LIDER, simplemente maneja de manera adventicia los estímulos no obteniendo así los mismos resultados sobre la conducta.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.

Uno de los problemas mas serios de este estudio fue la imposibilidad de aplicar y llevar a cabo el diseño original de esta investigación, ya que las limitaciones de escenario, tiempo y material humano no permitieron el desarrollo del mismo. Ya que los ejercicios fueron ejecutados por un solo sujeto, cuando en realidad debería ser ejecutado por cada uno de los sujetos integrantes del grupo; o sea, cada sujeto debería desempeñar el papel de líder del grupo y así tener un mejor aprovechamiento del ejercicio, ya que participarían mayor número de veces y frente a situaciones diferentes.

Otro problema que puede ser considerado como limitación al completo suceso de ese Método fue el no dominio total del material programado sobre conducta humana y sobre los reforzadores, ya que los sujetos tuvieron un dominio de un 70% sobre el material presentado y que debido a limitaciones de tiempo no fue posible repasar e insistir sobre el tema y se dió inicio a la aplicación del ejercicio.

En base a los resultados obtenidos en este estudio, podemos sugerir a una próxima investigación que se interese por este tema y que tenga las mismas bases técnicas, es lo siguiente:

- a.- El material programado sobre conducta humana y principios de Modificación de conducta, sea presentado a los sujetos con bas

- tante antecedencia a la aplicación de los ejercicios.
- b.- Que en la evaluación del material presentado, los sujetos tengan un mínimo de 100% de aprovechamiento sobre el mismo.
 - c.- Que no haya jefes mezclados con subordinados en un mismo grupo.
 - d.- Que haya tiempo disponible para que cada sujeto desempeñe el papel de líder y que el ejercicio se repita por lo menos dos veces a cada sujeto. Así como que en cada sesión el líder tenga tiempo para "entender" su ROL.
 - e.- Lo más importante de todo es que se haga un seguimiento a los sujetos entrenados, en el ambiente natural para ver si se generalizan los datos obtenidos en la situación simulada. En virtud, de que el entrenamiento para el escenario industrial está comprometido con los resultados que los entrenados den al regresar a sus lugares de operación.



APENDICE I .

JUEGO I . GRUPO I.

INSTRUCCIONES GENERALES.

Durante los últimos seis meses el Sr. 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 desta-jo. 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.

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 sujetos les de 20 cajas desar-
madas, pida que las armen lo más rápido posible, para -
lo cual contarán con un tiempo máximo de 20 minutos. Du-
rante los primeros 15 minutos, todo lo que usted debe de
hacer, es observar la ejecución de los sujetos sin inter-
venir en ella. Terminado este tiempo, usted será informado
rápidamente por los observadores, cuales fueron los -
porcentajes de rechazo de cada sujeto en base a los cri-
terios de calidad incluidos en la definición.

FASE B.- Durante los siguientes 15 minutos usted deberá intervenir
sobre la ejecución de los sujetos, con el objetivo de in-
crementar en un porcentaje significativo la calidad de armado
do. Para llevar a cabo tal intervención usted deberá uti-
lizar REFORZADOR VERBAL sobre los criterios de calidad
dad de armado. Lo importante aquí es el procedimiento para
ra distribuir los reforzadores, o sea, la manera como us-
ted lo da y en qué momento lo hace, para lograr así su -
objetivo.

Su intervención usando REFORZADOR VERBAL debe ser sobre los indicadores de calidad que aparecen en la definición que sigue:

DEFINICION DE CALIDAD: entenderemos por calidad de armado -- cuando:

- las pestañas estén bien insertadas y en forma correcta. (de afuera hacia adentro)
- Cuando el doblado sea el marcado en la manufactura de la caja.
- Cuando la textura lisa, quede hacia afuera.
- Cuando la caja esté perfectamente cuadrada y bien acoplada con una parte dentro de la otra.

INSTRUCCIONES PARA CADA SUJETO.

Procedan a armar las cajas que les serán entregadas con la mayor rapidez que puedan, para hacerlo contarán con un tiempo máximo de 30 minutos.

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES.

FASE A.- En los primeros 15 minutos, usted deberá recoger cada caja, revisando su calidad de armado en base a los criterios de calidad de la definición y clasificar las cajas -- en aceptadas o no aceptadas, según la ausencia o no de-

alguno de los criterios de calidad. La falta de uno de los criterios de calidad, será suficiente para rechazar. Al final del tiempo, saque el porcentaje de calidad de cada sujeto y pase la información al líder y recuérdese que a partir de ese momento deberá intervenir siguiendo sus instrucciones.

FASE B.- A partir de ese momento usted deberá 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 estimule verbalmente o manipule la caja dándole retroalimentación; en este caso, usted deberá indicar sobre qué acción interviene el líder. Terminado este tiempo, concentre los datos en la tabla y presente los resultados en gráfica.

DEFINICION DE CALIDAD:

Entenderemos por calidad cuando:

- las pestañas estén insertadas en forma correcta (de afuera hacia adentro).
- Cuando el doblado sea el marcado en la manufactura de la caja.
- Cuando la textura lisa, quede hacia afuera.
- Cuando la caja esté perfectamente cuadrada y bien acoplada con una parte dentro de la otra.

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ.

FASE A.- Indique a los sujetos la manera correcta de armar las cajas, mostrándoles una perfectamente armada. De 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 con que estos aumenten su estándar de producción en un porcentaje -- significativo. Para lograr tal objetivo usted deberá utilizar instigadores verbales y reforzador verbal sobre rapidez de armado. Su objetivo aquí es simplemente incrementar la rapidez de ejecución de los sujetos, para obtener así un mayor estándar de producción.

INSTRUCCIONES PARA CAJA SUJETO.

Procedan a armar las cajas que les serán entregadas con la mayor precisión que puedan en cuanto a su calidad, para esto contarán -- con un tiempo de 30 minutos.

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 ejecu-
ción. El líder para intervenir sobre los sujetos, deberá
utilizar INSTIGADORES VERBALES Y REFORZAMIENTO
CONTINUO.

Terminado tal tiempo, presente sus resultados en gráfica.

APRENDICE II .

JUEGO II GRUPO II .

INSTRUCCIONES GENERALES.

El Sr. Guillermo Suárez es jefe de personal en una industria telefónica, en la cual hay algunas vacantes en el departamento de montajes, Puesto que cuenta con algunas personas de su confianza, los cuales pueden ocupar perfectamente tales vacantes ya que son buenos conocedores de la tarea realizada en tal departamento, es necesario observar su desempeño en grupo ya que la tarea que van a desempeñar se lleva a cabo mediante la intervención de dos o más personas. Para llevar a cabo tal objetivo se les pedirá -- que procedan a armar en grupos de dos, los rompecabezas que -- les serán entregados, con el propósito de analizar el estandar al canzado por cada grupo.

+ ... se les dará a los sujetos una explicación verbal de cómo funciona el ejercicio y de que son los ROLES y cómo deberán desempeñarlo.

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ.

FASE A.- Forme grupos de dos personas y de a cada grupo un rompecabezas, pidiéndoles que lo armen lo más rápido posible, sin intervenir en su ejecución. Cuando uno de los grupos termine el rompecabezas (en un tiempo máximo de 15 minutos) interrumpa su ejecución y pídale que los armen otra vez.

FASE B.- En esta fase usted deberá intervenir sobre el grupo que no terminó el rompecabezas en la fase anterior o sobre el que montó el menor número de piezas en caso de que ninguno de los grupos lo termine, indicándoles el número de piezas que llevan armadas, o las que les falta para terminar, estimulándoles verbalmente para que sean más rápidos, a fin de lograr un estándar de producción mayor que el obtenido en el montaje anterior.

+ .. No intervenga en ninguna forma sobre el otro grupo.

+ ... No les indique cómo deben armar o montar las piezas.

INSTRUCCIONES PARA CADA GRUPO.

Todo lo que ustedes deben hacer es armar el rompecabezas que - les serán entregados, en el menor tiempo posible.

Empiecen cuando reciban la señal indicadora.

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES.

FASE A.- En los primeros 15 minutos ustedes deben señalar en la hoja de registro cada pieza montada del rompecabezas - dentro de la cartulina por cada uno de los grupos y determinar al final del tiempo (15 minutos) el grupo que armó el mayor número de piezas o sea, 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 menor estandar de producción en la primera fase. DEberá registrar cada pieza montada por este grupo y cada - intervención del líder dando feed-back al grupo y que -- procedimiento utilizó para hacerlo. Los resultados se presentarán en gráficas para que se pueda comparar la ejecución en las dos fases y determinar qué cambios hubo en la ejecución debido a la intervención del líder.

ETAPA FINAL FASES A Y B.

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ.

FASE A.- Forme grupo de dos personas y de a cada grupo un rompecabezas, pidiéndoles que lo armen lo más rápido posible, sin intervenir en su ejecución. Cuando uno de los dos grupos termine el rompecabezas (tiempo máximo 15 minutos), interrumpa su ejecución y pídale que lo armen otra vez.

FASE B.- En esta fase, usted deberá intervenir sobre el grupo -- que obtuvo mayor ejecución en la fase A, aplicándole -- time-out, pidiéndole que abandone el salón durante un -- tiempo de 5 segundos cada vez que completa 10 piezas armadas.

Su objetivo aquí es bajar el estándar de producción del grupo más productivo en la fase A.

+.. No intervenga en ninguna forma sobre el otro grupo.

+... No les indique como deben ser armadas las piezas.

INSTRUCCIONES PARA CADA GRUPO.

Todo lo que ustedes deben hacer es armar el rompecabezas que - les serán entregados, 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 cada pieza montada dentro de la cartulina por cada uno de los grupos y determinar al final el tiempo (15 minutos) el grupo que terminó primero- de armar el rompecabezas e informar al líder.

FASE B.- Durante los siguientes 15 minutos, ustedes deberán re- gistrar la intervención del líder sobre el grupo de ma- yor estándar de producción en la fase A, tal interven- ción será mediante el empleo de time - out..... al tefmino de cada 10 piezas montadas.

APENDICE III .

JUEGO III GRUPO III.

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUÁREZ.

ETAPA INICIAL FASES A Y B.

FASE A.- Durante los primeros 15 minutos pida a uno de los sujetos integrantes del grupo que plantee por escrito un problema cualquiera de su trabajo diario. Lea en voz alta a todo el grupo el problema planteado por su compañero. - Pida a cada uno de los participantes que genere por lo menos 3 ideas sobre el problema planteado, utilizando -- enunciados claros y breves y pídale que trabajen en forma independiente y en silencio. Apunte las ideas generadas por cada sujeto en el rotafolio y pida al grupo que -- discuta cada una de las ideas; observe los dos sujetos -- que hagan menor número de intervenciones. Un poco antes de terminar el tiempo, haga una votación de las ideas con-- tenidas en el rotafolio y apunte las 5 de mayor número de votos, por orden. No intervenga sobre los sujetos en ningún momento.

FASE B.- Durante los siguientes 15 minutos pida a los sujetos que discutan nuevamente las 5 ideas de mayor número de votos e intervenga sobre la ejecución de ellos con el objeto de mantener la ejecución verbal de los sujetos que me nos intervinieron en la fase anterior y eliminar la ejecución de los que más intervinieron. Para alcanzar tal objetivo, usted deberá usar un RF 3 para los sujetos de menor intervención, (o 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). Poco antes de terminar el tiempo, haga nuevamente una votación y ordene las ideas por orden de votos obtenidos.

INSTRUCCIONES PARA CADA UNO DE LOS SUJETOS/

FASE A.- Después de escuchar el planteamiento del problema, escriba por lo menos 3 ideas sobre él, utilizando enunciados breves y claros de lo que piensa usted sobre el problema. Cuando le pidieren que vote, indique las 5 ideas-

que a usted mejor le parezca.

FASE B.- Discuta las ideas escritas en el rotafolio argumentando a favor de las que mejor le parezca y al final vote en aquellas que usted crea, sea lamás lógica y eficiente para la solución del problema.

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 cuales fueron los dos sujetos que hicieron menor número de intervenciones y los dos que más participaron.

FASE B.- En los siguientes 15 minutos, registre cada participación verbal de los sujetos y cada intervención del líder sobre esta 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 gráfica señalando los cambios debidos a la intervención del líder.

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

DEFINICION DE INTERVENCION.- Cada vez que el líder reguerce la participación de los sujetos lentos y extinga la de los que más participan.

OBSERVACION: Se marcará  para señalar la respuesta re-
forzada y,

Se marcará  para señalar extinción.

ETAPA FINAL FASES A Y B.

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ.

FASE A.- En esta fase usted deberá escribir todas las ideas nuevamente en el rotafolio, pedir a los sujetos que voten en las 5 que mejor les parezca y ordenarlas por orden de votos obtenidas.

FASE B.- En los siguientes 15 minutos pida a los sujetos que discutan una vez más las 5 ideas clasificadas en el rotafolio e intervenga sobre la discusión de los sujetos con el fin de llevarlos a la idea de menor votación en la primera fase. Para lograr tal objetivo usted deberá utilizar -- aproximación sucesiva y reforzamiento diferencial para to dos los sujetos durante la discusión antes de la votación. Antes de terminar los 15 minutos pida a los sujetos que voten una vez más y ordene las ideas según el número de votos obtenido.

OBSERVACION: Usted podrá también utilizar instigadores verbales para sacar de los sujetos la respuesta deseada.

INSTRUCCIONES PARA CADA SUJETO/

FASE A.- Discuta cada una de las 5 ideas escritas en el rotafolio

y vote al final por las 3 que mejor le parezcan.

FASE B.- DISCUTA NUEVAMENTE las 5 ideas presentadas en el rotafolio y vote por la que mejor le parezca.

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES.

FASE A.- Durante los primeros 15 minutos, registre las ideas planteadas y la participación verbal de cada sujeto y también cuál fue su votación, por las 5 mejores.

FASE B.- Durante los siguientes 15 minutos, registre la participación de cada sujeto, en la discusión de las ideas y la intervención del líder sobre tal participación. Es importante registrar la aceptación de cada sujeto a una y a otra idea, puesto que el líder intervendrá sobre él haciéndolo cambiarla a la de menor votación en la primera fase. Registre al final cual fue la votación del 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 líder reguerce - extinga o use instigadores verbales sobre la participación de los sujetos.

BIBLIOGRAFIA. -

Arias-Galicia, F. Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas, 1976.

Adair, J. Training for Leadership. London, Ed. Macdonald, 1968.

Brown, J.A.C. La psicología Social en la Industria. México: Ed. F.C.F., 1954.

Brea, G.L.A. Control de las relaciones Lider-Sequidor. (tesis profesional). México: UNAM, FAc. Psic., 1976.

Bolt, W.J., Liska, E. Allen. Replications of Association - - Between Internal Locus of Control and Leadership in Small - Group. Central Michigan University, 1975.

Catania, Ch.A. Investigación Contemporánea en Conducta Operante. México: Ed. Trillas, 1974.

Craig, R.L., Bittel, L.R. Manual de Entrenamiento y DEsarrollo de personal. México: Ed. Diana, 1975.

Dunnette, M.D., Kirchner, W.K. Psicología Industrial. México: Ed. Trillas, 1976.

Cartwright, D., Zander, A. Dinámica de Grupos; investigación y teoría. México: Ed. Trillas, 1970.

Holland, J.G., Skinner, B.F. Análisis de la Conducta. México: Ed. trillas, 1972.

Hollander, E.P. Principios y Métodos de Psicología Social. Buenos Aires: Ed. Amorrortu, 1971.

Helmich, L.D., Erzen, E.P. Leadership Style and Leader Needs. U.S. International University, San Diego, Cal., 1958.

Jimenez, O.A. El Análisis Experimental de la Conducta. (aplicado al escenario industrial), México; Ed. Trillas, 1976.

Korman, K.A., Tanofsky, R. Statistical Problems of Contingency Models in Organizational Behavior. City University of New York, New York, 1974.

McGinnies, E. Social Behavior: a functional analysis. Boston: Moughten Mifflin, 1970.

Maier, N. Psicología Industrial. Madrid: Ed. Ediciones Rialp, 1964.

Nydegger, V.R. Leadership in Small Groups: A Rewards-Cost Analysis. Department of Psychology, Rice University, 1975.

Okanes, M., Stinson, E.J. Machiavellianism and Emergent Leadership in a Management Simulation. Ohio University, Athens, 1972.

Ribes, I.E. Técnicas de Modificación de Conducta. México: Ed. Trillas, 1976.

Reynolds, G.S. Compendio de Condicionamiento Operante. México: Ed. Ciencia de la Conducta, 1973.

Siegel, L. Psicología Industrial. Mexico: Ed. C.E.C.S.A., 1976.

Skinner, B. F., Ciencia y Conducta Humana. Barcelona: Ed. Fontanela, 1975.

Skinner, B.F. Sobre el Conductismo. Barcelona: Ed. Fontanela, 1975.

Skinner, B.F. Qué es el Análisis Experimental de la Conducta. Ulrich, Stachnik, Mabry. Control de la Conducta Humana. (vol. II) México: Ed. Trillas, 1970.

Skinner, B.F. Two "Synthetic Social Relations" In: Cumulative Record: A selections of Papers. New York: Appleton Century Crofts, 1972.

Smith, H.C., Wakeley, J.H. Psychology of Industrial Behavior. New York: McGraw-hill, 1972.

Richey, H.G. Behavior Science and Educational Administration. Chicago: (NssE) National society for de Study of Education, 1972.

Tiffin, J., McCormick, E.J. Psicología Industrial. México: Ed. Trillas, 1976.