

**Título: El entrenamiento sociopsicológico, una alternativa de incalculable valor estratégico.**

**Autora: Msc. Annaidy Brito Calcines. E mail: [acalcines@ucf.edu.cu](mailto:acalcines@ucf.edu.cu)  
Msc. Duly Katiuska Fabelo García email: [dfabelo@ucf.edu.cu](mailto:dfabelo@ucf.edu.cu)**

**Profesoras asistentes del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional de la Universidad de Cienfuegos. Psicóloga e Ingeniera Industrial respectivamente.**

### **Resumen**

*El presente trabajo es una aproximación al tema del Entrenamiento Sociopsicológico desde una perspectiva de ciencia, tecnología y sociedad, se reflexiona acerca del fenómeno del liderazgo y cómo este cambia y se ajusta a los acelerados avances de la ciencia y la tecnología en función de la consecución de metas que inevitablemente tienen una repercusión social. Se introduce el tema del entrenamiento como una alternativa efectiva para conseguir el éxito estratégico a partir de la puesta en práctica de un renovado y auténtico liderazgo.*

### **Introducción**

Cuanto más compleja se vuelve la sociedad más sofisticado se vuelve el liderazgo. La complejidad significa cambio, pero se trata de un cambio específico que es veloz, impredecible y no lineal. Entonces ¿Cómo ejercer el liderazgo dentro una sociedad, que avanza científica y tecnológicamente a un ritmo acelerado?

Recientemente han tenido lugar dos fenómenos, según puntualiza Fullan, que ayudan en la búsqueda de un liderazgo eficaz. Uno es que la base de conocimientos sobre los factores que conducen al éxito en condiciones de complejidad está ganando en calidad, profundidad y perspectiva; tal es el caso de los resultados investigativos que presentaremos a manera de ejemplo más adelante para ilustrar esto. El otro es que se disponen de muchos más ejemplos de transformación a gran escala tanto a nivel empresarial como educacional.

Precisamente el avance de la ciencia y la tecnología impone al liderazgo nuevos retos, expectativas, paradigmas y funciones que le permitan garantizar, no solo la supervivencia de la organización que dirigen sino su desarrollo, tanto a escala global, atendiendo al entorno, la cultura, la competencia; como a nivel individual, de los miembros de la organización que son en definitiva quienes obtienen resultados con la implementación y utilización en la práctica de estos avances.

### **Desarrollo**

Si se pide cualquier persona que proponga palabras para describir el cambio que provoca en la sociedad el desarrollo de la ciencia y la técnica, reaccionarán con una mezcla de términos negativos y positivos. Por una parte, miedo, ansiedad, pérdida, peligro, pánico; por la otra, estímulo, correr riesgos, emoción, mejoras, energía. Para bien o para mal, el cambio despierta emociones, y cuando las emociones se intensifican el liderazgo es crucial.

Precisamente esta variabilidad en el estado emocional del ser humano, una vez que se ve sometido a cambios, que traen consigo alteraciones en sus maneras de hacer las cosas y ejecutar sus funciones, exige que el líder posea un buen dominio y control sobre sus propias emociones, a la vez que influye y

modela las de los demás en función de alcanzar un comportamiento adecuado que conlleve a la obtención, con la mayor eficacia y eficiencia posible de las metas y propósitos organizacionales.

Pero resulta que no solo es importante el desarrollo del líder y la optimización de sus competencias, principalmente las referidas a lo que se ha dado en llamar Liderazgo emocional y que reúne en sí 5 grandes grupos de competencias claves: la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Es muy importante que el líder sea capaz de multiplicar ese autocontrol y hacerlo extensivo al resto de los miembros de su organización de manera que esta crezca en su totalidad y se produzca una excelente gestión no solo de la información que puede estar de base y que se necesita para potenciar la inteligencia emocional, sino también el conocimiento, cuya palabra encierra en sí misma otras dimensiones imprescindibles.

En este sentido debe pronunciarse el líder, entender y hacer entender el papel que debe desempeñar el conocimiento en la actuación de las organizaciones y establecer los correspondientes mecanismos y prácticas que conviertan el intercambio de conocimiento en un valor cultural que repercuta en toda la sociedad.

La información es cuestión de máquinas. El conocimiento es cuestión de personas. La información se convierte en conocimiento solo cuando adopta una "vida social". Los tecnócratas se equivocan al poner el énfasis en la mera cantidad de información: debemos asegurar el acceso a más información para un número creciente de individuos. Por el contrario, así no obtendremos más que una sobresaturación informativa.

Brow y Duguid (2000), sientan las bases para contemplar el conocimiento como un fenómeno social:

*"el conocimiento no reside tanto en las bases de datos como en las personas"*

*"Para garantizar la independencia y relevancia de la información, debe ser la gente, en sus comunidades, organizaciones e instituciones, la que decida lo que esa información significa y por qué es importante"*

*"Un sistema viable debe abarcar no solo al sistema tecnológico, sino también al sistema social: individuos, organizaciones e instituciones"*

*"El conocimiento es algo que se digiere, no algo que se lleva puesto. Implica la comprensión del que conoce y algún grado de compromiso"*.

La información solo adquiere valor en un contexto social determinado.

*"Cuando se presta demasiada atención a la información se deja de percibir el contexto social que ayuda a entender lo que esa información significa y por qué es importante"*

Como se ha puntualizado hasta el momento el papel del líder dentro de la organización debe ir encaminado, entre otras cosas, a propiciar que esta se convierta en una organización inteligente, que aprenda, donde no se ponga el énfasis en la información sino en su contexto.

Liderar en nuestra sociedad, en constante transformación debido a los avances de la ciencia y la técnica, no es tarea fácil, no se trata de dirigir individuos, grupos o equipos que se modelan y sitúan en posiciones convenientes y estáticas, sino todo lo contrario, es vital modelar y transformar el contexto,

creando cada vez mayores espacios para fomentar y facilitar el aprendizaje y donde se pueda compartir lo aprendido.

Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de que las empresas u organizaciones inviertan no solo en tecnología de punta (lo cual es imprescindible) que permita implementar los avances de la ciencia y la técnica, sino también, en la formación, capacitación o desarrollo de las personas que son miembros de la organización, lo cual les permitirá gestionar el conocimiento de una manera más eficiente y prometedora, atendiendo fines no solo organizacionales sino también sociales.

Esto a su vez genera lo que pudiéramos llamar un excelente círculo vicioso, ya que potenciar adecuadamente las capacidades de las personas liberaría en gran medida el poder de innovación de estos y desarrollaría el conocimiento tácito (capacidades, creencias y comprensión que subyacen a la conciencia), este conocimiento no es fácilmente visible o expresable, es de carácter personal y difícil de formalizar, comunicar o compartir; está arraigado en la acción y experiencia de cada individuo, así como en sus ideales, valores y emociones. Precisamente a ese conocimiento es que consiguen tener acceso las organizaciones eficaces.

Los líderes de una organización, inmersa en una cultura en constante transformación a partir de la introducción de avances científico técnicos, saben que es importante acceder al conocimiento tácito y que ese acceso no puede ser ordenado desde arriba. Los buenos líderes comprenden el valor de la creación de conocimiento, lo convierten en una prioridad y establecen y refuerzan habilidades sociales entre los miembros de la organización. Para conseguirlo deben crear ciertos mecanismos para que aquellos se involucren en esta nueva conducta y aprendan a valorarla.

Retomando el tema de que el conocimiento, como algo distinto a la información, está estrechamente vinculado con todas las determinantes que desde el punto de vista individual y grupal pudiera estar afectando el comportamiento de las personas dentro de cualquier organización; y que depende directamente, de las aspiraciones, esperanzas, intenciones humanas y fundamentalmente de las emociones, es que consideramos oportuno referirnos a cómo el líder puede tomar el camino que conduce a optimizar el desempeño precisamente a través de un mejor ejercicio de su liderazgo, en el cual no se excluyen, sino todo lo contrario, sus colaboradores o subordinados.

Consideramos oportuno referirnos a cómo la Psicología, como ciencia independiente que marca el paso en este tipo de investigaciones, ha hecho aportes significativos para un mejor diseño e implementación de entrenamientos sociopsicológicos, a través de los cuales se pretende optimizar el liderazgo con el objetivo de aumentar y efectivizar el desempeño organizacional a partir de la potenciación y aprovechamiento de las oportunidades que brindan los recursos humanos y favorecer las interrelaciones entre los miembros de la organización y poder generar una verdadera cultura de aprendizaje.

En el desarrollo de la actividad empresarial la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer de personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales. El recurso humano juega un rol protagónico: es el fin y el medio del proceso, ya que el trabajo es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora.

Se considera la GRH como un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de las empresas como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.

Esta nueva concepción de la GRH está encaminada a asignarle al hombre la importancia que merece, de ahí que se comience a gerenciar bajo una óptica diferente.

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

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

En el contexto actual, al decir de Levy Laboyer, competencias son: *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”*.

Se conoce también con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

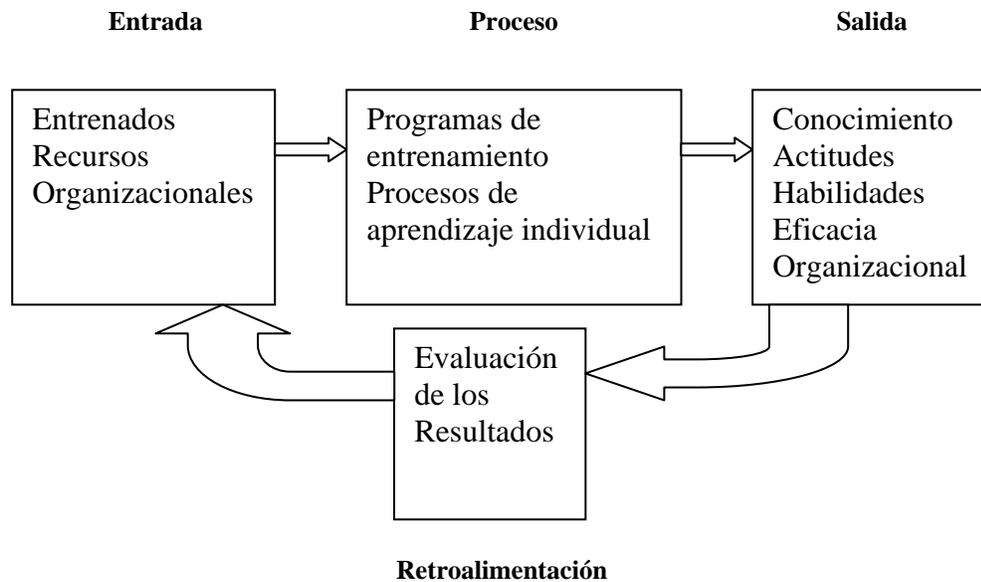
Se considera que la competencia en el plano individual, colectivo y organizacional, logra que las informaciones manejadas en la organización, se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información;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

Relacionado con el campo de las competencias profesionales se encuentra el criterio de Rodolfo Fado Bejerano (2001) referido al Capital Intelectual y lo reconoce como *“...Los conocimientos convertidos en valor mediante un proceso de gestión, es un activo que se contabiliza, se mide y hay programas para mejorarlo”*.

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

Esta visión de desarrollo competencial es fundamental en el marco de una perspectiva estratégica. Según C H Besseyre (2003) se trata de que la función social pueda hacer evolucionar las competencias de la empresa en función de las orientaciones que se han tomado previamente en el proceso estratégico.

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



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

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

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

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

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

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje o desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades en un individuo; que lo beneficiaran tanto como a la misma empresa.

El entrenamiento debe estar orientado a perfeccionar el personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas.

El buen funcionamiento de todos los sectores de una organización necesita que todos los individuos en su conjunto ejecuten sus tareas a un nivel satisfactorio de eficiencia. Se necesita también contar con individuos capaces de ejecutar trabajos de responsabilidad y complejidad superior a las que poseen en

los cargos que ocupa. De esa forma, los objetivos de entrenamiento empresarial pueden ser definidos como:

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

En términos amplios, el entrenamiento involucra necesariamente:

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

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

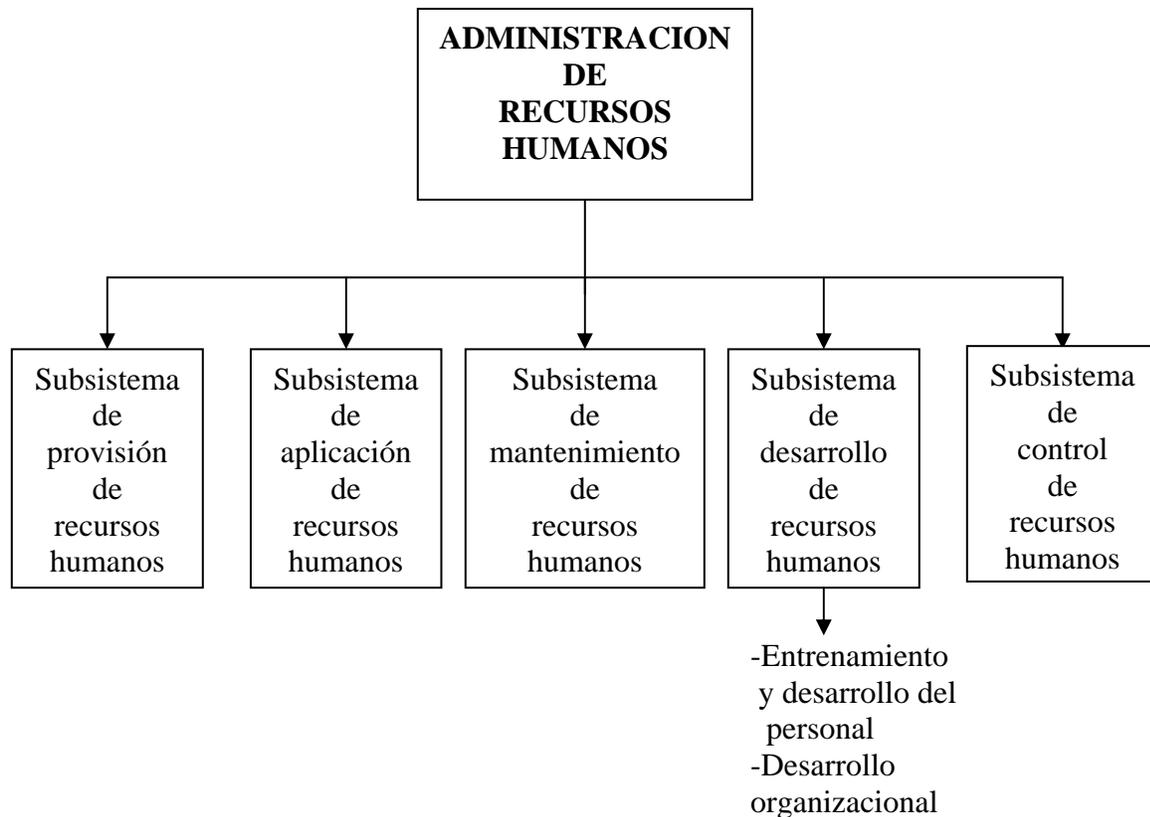


Figura 1. La administración de recursos humanos y sus subsistemas.

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

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

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

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

técnicas, sino que brinda especialmente habilidades para la interacción social. Se hace referencia a conocimientos cuando estamos frente a datos o conjunto de datos que refieren a una noción o concepto.

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

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

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

Para poner los conocimientos en acción se requiere de ciertas actitudes, que componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas, con que encaramos una acción. Las actitudes son condiciones importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y, por tanto, de su calidad.

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

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

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

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

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

efectivos para producir los aprendizajes requeridos usando el tiempo de forma que reduzca al mínimo posible el impacto en las operaciones.

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

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

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

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

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

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

En el ESP cada participante debe lograr nuevas motivaciones, encontrar nuevas orientaciones, aprender algo nuevo y ser capaz de autovalorar la conducta comunicativa. De ahí que a la hora de aplicar el ESP sea necesario tener en cuenta los siguientes aspectos expuestos por Y. Quintero y A. Morriceli:

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

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

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

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

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

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

En referencia al cambio esperado en el ESP, M. Almenares (1993) plantea, basada en la teoría de Uznadze acerca del papel regulador de la ustanovka “...*que el cambio no sólo puede producirse en el nivel comportamental, pues en el entrenamiento los aspectos psicológicos que cambian se dan en dos niveles*”:

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

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

- Deben estar claramente delimitados los objetivos en dependencia de las actividades profesionales y sus exigencias.
- Establecer previamente las características sociopsicológicas de las profesiones para en relación con ellas, estructurar las actividades del grupo.
- Observar el principio de la voluntariedad de los participantes y la información sobre la especificidad de este tipo de enseñanza.
- El número de participantes óptimo es de 8 a 10.
- No deben incorporarse al grupo personas con trastornos psíquicos.
- Es conveniente la realización de estas actividades en instalaciones apropiadas, con suficiente aislamiento de ruidos y con equipamiento técnico.
- Cada etapa del entrenamiento debe estar dotada de objetivos y métodos específicos que garanticen su efectividad.

- Debe asegurarse el carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento, esto significa que las etapas son inviolables en su orden.
- Comprometer emocionalmente a cada sujeto con la participación en el entrenamiento.
- Instrumentar la constatación de los resultados del entrenamiento.
- Aplicar el entrenamiento con carácter individualizado.

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

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

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

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

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

1. **Función selectiva:** al separar lo esencial para la acción concreta de la diversidad de datos, sirve para la orientación del hombre. En la literatura se le suele llamar “modelos de expectación”. Se realiza sobre la base de la regulación de aferentación que tiene lugar por medio de la acción de la reaferentación motivacional sobre el filtro de la información. La reaferentación motivacional surge de la interacción entre la síntesis de la aferentación y la regulación del motivo.
2. **Función valorativa:** sirve para la organización específica de las informaciones registradas para poner en marcha la ejecución de la acción que se desea realizar. Este fenómeno se denomina en la literatura “modelo de valoración”. Se realiza sobre la base de la regulación motora también

adquirida ontogénicamente, la cual tiene lugar mediante la acción de la reafrentación cognoscitiva sobre el filtro motriz. La reafrentación cognoscitiva surge a partir de la acción mutua entre la regulación motora y la regulación ejecutora.

3. **Función orientadora de la acción:** sirve para crear, de acuerdo con la situación, aquellas condiciones previas de la actividad que permiten éxito en la ejecución de la acción concreta. Con frecuencia se les denomina “modelo de comportamiento”. Esta función se realiza sobre la base de la regulación ejecutora adquirida también durante el desarrollo individual y que tiene lugar mediante la acción de reafrentación productiva sobre el filtro de acción. La reafrentación productiva se forma a partir de la acción recíproca entre la regulación ejecutora y la conducta real.

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

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

El desarrollo de líderes en una sociedad que se encuentra asumiendo constantemente avances científico- técnicos, implica un aprendizaje lento en contexto durante un tiempo, es decir, la necesidad vital y paradójica de aprender lentamente, la importancia de aprender en contexto, y la necesidad de que los líderes consigan el compromiso interno de todos los miembros de la organización.

En condiciones de evolución compleja y no lineal es imprescindible ir conociendo poco a poco, “tener cerebro de liebre”, lleva a la obsesión de la innovación por la innovación, “tener mente de tortuga” implica asimilar situaciones de trastorno y extraer nuevos modelos de ella.

Paradójicamente, el conocimiento lento no necesita demasiado tiempo. Se trata más de una predisposición a “adquirirlo y practicarlo”. Los buenos líderes no es que se tomen las cosas con calma, lo que sucede es que saben que las cosas requieren su tiempo hasta que cobran consistencia. Si tienen en cuenta las cinco competencias claves del liderazgo emocional descritas en forma clara y puntual anteriormente, son conscientes de que de alguna manera pueden ir propiciando que se gestionen el conocimiento dentro de la organización, controlar y las personas se controlen a sí mismas en función de alcanzar metas corto, mediano y largo plazo, según se encuentren previstas. Esta adecuada gestión del conocimiento conllevará a que se implementen de manera más eficiente todos los posibles avances de la ciencia y la técnica y que estos a su vez repercutan en la sociedad, ya que ninguna organización surge sin tener claramente definidos sus fines sociales.

El liderazgo facilita que se pongan en funcionamiento los procesos internos mediante los cuales los individuos aprenden progresivamente a hacer las cosas. En fin, la mejora se produce mediante el aprendizaje social organizado.