

EL PAPEL DEL ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autores:

MSc. Varna Hernández Junco

MSc. Arlés Orihuela

Dr. C. Reynaldo Mederos Torres

Lic. Yadney Miranda Lorenzo

Lic. Arlenys Toyos Brito

Lic. Mildrey Martínez Rodríguez

Profesores de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

RESUMEN

El presente trabajo, desarrollado en una institución hospitalaria, aborda la importancia del entrenamiento socio-psicológico como una de las vías esenciales en la formación de directivos, con la finalidad de elevar la competencia comunicativa en los aspectos: capacidad de escucha, de empatía-raport, de retroalimentación, de centrarse en el problema y de autocontrol.

Para el desarrollo del programa de entrenamiento se parte del modelo de intervención propuesto por González Ibarra (1996), adaptado por Hernández Junco (2006).

Se desarrolla un procedimiento específico para la elaboración del programa de entrenamiento que consta de siete pasos, así mismo la organización metódica del entrenamiento se compone de tres fases: motivación, aprendizaje y diagnóstico, seguimiento – retroalimentación. Entre las técnicas se destacan: empleo de la retroalimentación tanto por el entrenador como por el grupo de entrenamiento, juegos de roles, dinámicas de grupo, autoobservaciones (autorregistros), observaciones, ejercicios de reflexión, de creatividad, de enfrentamiento a situaciones de tensión y estrés, instrumentos diagnósticos, técnicas de trabajo creativo en grupo y técnicas de relajación progresiva. Los resultados permiten validar el entrenamiento propuesto.

Palabras Clave: entrenamiento socio-psicológico, competencia comunicativa, técnicas diagnósticas y de formación.

INTRODUCCIÓN

La influencia de los grupos en la formación y desarrollo de la personalidad, constituye un principio de la Psicología Social. Entre el individuo y los grupos se establece una variedad de mutuas influencias que potencializan el enriquecimiento y automovimiento, tanto individual como grupal cuando son percibidas y asimiladas por sus miembros las demandas que el propio grupo se plantea, así como las demandas intergrupales. Este principio se toma como base para el desarrollo de experiencias novedosas con pequeños grupos, a fines de los años 40, para el desarrollo de determinadas habilidades, que posteriormente se convirtieron en entrenamientos de grupos de sensibilidad y entrenamiento instrumentado.

Joan Goldsmiht y Kennet Cloke (2001) plantean que el entrenamiento en grupo conduce a una coordinación más fluida del proceso y aumenta la confianza entre los miembros del grupo, con lo cual se coincide. Se parte del criterio, al igual que lo expresa González Ibarra (1996) que el entrenamiento socio-psicológico para elevar la competencia comunicativa en directivos, sustentado en una concepción teórica-práctica coherente, donde se aborda el problema de la optimización del comportamiento a partir de la determinación de parámetros a modificar como consecuencia de la comparación empírica de la conducta de cierto grupo de profesionales con exigencias características, en función de lo cual se realiza la organización de la influencia metódica y su relación con los mecanismos de regulación psíquica del comportamiento; son razones suficientes para afirmar que el entrenamiento socio-psicológico es una vía efectiva para el desarrollo de la competencia comunicativa, lo que ha sido demostrado en la investigación de González Ibarra (1996).

Lomov define la comunicación como un "sistema abierto y muy móvil que garantiza la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones entre sus participantes, intercambio de roles durante la solución del problema, cooperación o contraposición mutua, corrección, control y compensación". En este concepto se le atribuye a la comunicación un carácter concreto situacional, que transcurre en dependencia de como se forman las relaciones entre los participantes.

Becerra Alonso y Alfonso Ramos (2005) consideran que el desarrollo de la competencia para la comunicación interpersonal no se logra con un entrenamiento, un curso o un grupo de acciones aisladas, sino que se necesita una estrategia sustentada en postulados teóricos-metodológicos (filosóficos, pedagógicos y psicológicos) que fundamenten su instrumentación e integrada por acciones que se distinguen por determinadas cualidades: en función de las necesidades del sujeto, enfoque de diagnóstico e intervención, de conocimientos, reflexión, triangulación de la información y el control del proceso.

Desarrollo

Señala González Ibarra que M. Vorwerg (1983) denomina al entrenamiento como socio-psicológico, porque por un lado se utilizan procedimientos de enseñanza, en los cuales los procesos grupales, las relaciones sociales, la dinámica de grupo, juegan un rol fundamental, y por otro, en el proceso de entrenamiento se mejora la conducta social en condiciones de diferentes exigencias y expectativas interpersonales. Continúa la referencia sobre este autor, planteando que "es un método de influencia y no puede ser contemplado como una simple técnica y mucho menos desprovisto de metas psicológicas y prácticas". Al respecto señala H. Schroeder "antes de ejercer cualquier influencia estimuladora del desarrollo es necesario tener bien claro qué queremos cambiar, por qué, en qué dirección y con qué magnitud"¹.

El entrenamiento socio-psicológico se desarrolla a través de la capacitación a los entrenados en la relación entre ellos mediante formas activas y dinámicas, imponiendo tareas que demandan una optimización del comportamiento. González Suárez² señala que este tipo de entrenamiento es una forma de enseñanza grupal, donde tiene un peso importante la comunicación y la interacción entre los miembros del grupo, abarca una función psicopedagógica correctiva. Apunta además, que es un requerimiento de este tipo de entrenamiento que los programas y métodos que se diseñen estén en concordancia con

¹ Referenciado en libro Psicología en el socialismo con el título "Acerca de la determinación de parámetros psicológicos de la modificación del comportamiento".

² Tomado del artículo "Desarrollo de la creatividad en la formación de profesionales".

las exigencias de la actividad práctica de aquellas personas a las cuales se dirige.

En el entrenamiento se practican y evalúan los procesos de autodescubrimiento mediante la confrontación personal y el encuentro humano, se busca un crecimiento personal de largo alcance y no la solución a corto plazo de sus problemas.

El entrenamiento se basa por un lado en el carácter normativo de los procesos de formación psíquica y por otro en el carácter libre y creativo de los sujetos, su carácter irreplicable (González Ibarra, 1996). Es por ello, que para desarrollar la competencia social (comunicativa), el entrenamiento socio-psicológico debe propiciar a los sujetos el tener conciencia de su relación personal con respecto a las exigencias, es decir, como se comportan ante las exigencias de la actividad que desarrollan y que deduzcan conscientemente formas de conducta efectivas para sus posibilidades personales. No se trata de aprender modelos de comportamientos dados sino de comportarse conscientemente frente a las condiciones sociales. Al respecto señala K.A. Abuljanova³ "la personalidad aporta un potencial creativo considerable que desborda la visión de un modelo lineal y simétrico sobre la actividad y las realizaciones prácticas del individuo".

Como problema central de la optimización o elevación de la competencia comunicativa se aborda los mecanismos de regulación psíquica; la regulación de la actividad por la personalidad es el punto de partida del análisis psicológico, donde se destacan autores nacionales y extranjeros como González Rey (1989), M. Calviño (1980), R. Cura (1990), A. Pérez Yera (1989), K. Abuljanova (1982), F. Lomov (1984), entre otros. Se coincide con González Ibarra sobre la definición de autorregulación, plantea que es "la relación dada entre actitudes, capacidades, estados individuales y las condiciones de actividad reflejados por el sujeto en forma de tarea o situación". Se refiere al papel de la actitud como mecanismo psíquico regulador.

La autora se acoge al modelo de cambio propuesto por M. Vorwerg⁴, el cual se basa en la interacción de los procesos

cognoscitivos y motivacionales que incide en la estimulación de los procesos de retroalimentación con la finalidad de objetivar el comportamiento y pueda introducirse los cambios necesarios para la optimización del mismo.

La concepción de M. Vorwerg sobre la modificación de la conducta y del papel del adiestramiento (entrenamiento) en este empeño constituye un referente teórico-metodológico y práctico de obligada consulta por su valor incalculable (con la cual la autora coincide plenamente), pues permite la profundización en el conocimiento de la personalidad, los mecanismos de regulación de la actividad psíquica y las vías para su posible modificación, en función de la optimización del comportamiento a partir de la compatibilidad entre las características de la exigencia de la actividad y las características individuales de ejecución de cada persona, es decir, la interacción entre las exigencias sociales y la manera de llevar a cabo esas exigencias sociales por el hombre, con sus particularidades individuales.

Se destaca en su concepción aspectos como: los niveles de regulación (de aferentación, motora y ejecutora)⁵, el papel de la actitud como sistema regulador y controlador del comportamiento, cómo desarrollar los esfuerzos de modificación del comportamiento, el rol de la retroalimentación en el cambio efectivo de la conducta⁶, el objetivo del entrenamiento, la importancia de los ejercicios en éste (pues simulan para cada actividad, tipos de situación específicos en cuanto a exigencias reales y actuales) y los efectos del programa de entrenamiento.

La autora coincide con Vorwerg (1978) cuando afirma que el entrenamiento de la

³ En su libro "LA actividad y la psicología de la personalidad", referido por González Ibarra.

⁴ Modelo referenciado por González Ibarra en su tesis doctoral "El entrenamiento socio-psicológico para elevar la competencia comunicativa en dirigentes".

⁵ Explicado en el artículo "Fundamentos de la modificación de la conducta en la Psicología de la personalidad", en el libro Psicología en el Socialismo, p-190, a partir del modelo de expectación, valoración y acción desarrollado por el autor. La regulación de aferentación se refiere al conocimiento y orientación del hombre en función del filtro de información. La regulación motora se refiere al filtro motriz (impulso), a la organización específica de las informaciones registradas para poner en marcha la ejecución de la acción. La regulación ejecutora se refiere al filtro de la acción, sirve para crear, de acuerdo con la situación, las condiciones previas de la actividad que prometen éxito en la acción.

⁶ Al respecto plantea "... la acción recíproca entre la recepción de la información y la evaluación de esta es el proceso mediante el cual se cambia efectivamente la conducta", p-198.

conducta interviene como factor modificador en las posibilidades de conducta de que dispone una persona, es decir, de las características de su ejecución. Estas características muestran rasgos de personalidad, que en términos de actividad, permiten decir con qué calidad, validez, en qué medida una persona puede asumir su posición en relaciones sociales dadas, (asumir determinadas responsabilidades), cómo y con qué efectividad un individuo es capaz de influir en el medio social. Vorwerg utiliza el entrenamiento como vía para desarrollar la conducta social competencia (competencia social).

Con respecto al objetivo del entrenamiento señala que lo fundamental “es el mejoramiento de la regulación psíquica de la actividad en relación con la estructura de la exigencia”, es decir, la optimización del comportamiento a través de los mecanismos de regulación del hombre para dar respuesta a las exigencias de la actividad y de la sociedad (retomado por González Ibarra, 1996 y Hernández Junco, 2007). Apunta además, que los programas de entrenamiento se construyen en dependencia de las características de ejecución existentes (previamente diagnosticados) de los participantes en el entrenamiento y que el efecto del entrenamiento se mide por el cambio en la característica de ejecución de los participantes.

En el análisis de la efectividad del esfuerzo de modificación mediante el adiestramiento se debe tener en cuenta que éste depende de (Vorwerg, 1978): la exactitud de la reproducción de la exigencia en la situación simulada, el volumen de experiencia de los participantes en relación con la exigencia, el estado inicial de las disposiciones de los que se entrenan⁷ (la autora considera que son comportamientos que en cualquier esfuerzo de modificación de conducta debe estar presente), la capacidad de aprendizaje de los participantes, la duración del adiestramiento⁸, el alcance y complejidad de

los aspectos del comportamiento que se entrenan⁹, los efectos sleeper y de motivación¹⁰, de las condiciones sociales de realización (es decir, interpersonales y colectivas) y de la probabilidad de que el comportamiento entrenado pueda realizarse en la práctica.

Aspectos metodológicos

El procedimiento específico para la elaboración del programa de entrenamiento consta de siete pasos (figura 1): se parte de los resultados de la profundización del diagnóstico, donde se analizan y priorizan las causas principales de las deficiencias detectadas, se procede a la determinación del objeto de influencia y el objetivo a lograr con el entrenamiento, así como a la elaboración de los supuestos centrales, el modelo de intervención psicológica, las técnicas a emplear, el sistema de pasos y tareas específicas a desarrollar para elevar la competencia comunicativa con la correspondiente validación del programa propuesto.

Los aspectos centrales hacia los cuales debe dirigirse la intervención psicológica, para tal propósito, son: capacidad de escucha, de empatía-raport, de retroalimentación, de centrarse en el problema, de autocontrol sobre la base del dominio de la contradicción básica del proceso comunicativo descrita por González Ibarra (1996), que supone la orientación hacia la situación total en la cual se integran convenientemente la orientación en el otro, en sí mismo y en la tarea. Los resultados de la influencia del programa de entrenamiento deben expresarse en:

- La búsqueda constante de información objetiva y necesaria para el desarrollo del proceso comunicativo en la actividad cooperada de los trabajadores.
- Capacidad de entender y aceptar el punto de vista de la otra persona (legitimización de percepciones).
- Fuerte orientación a resolver el problema y no a aspectos subjetivos de la relación, a partir de una comprensión total de la situación.

⁷ El diagnóstico de las características individuales de los sujetos, disposiciones de observación (comportamientos perceptivos), disposiciones de estimulación (comportamientos de autoafirmación, productivos) y disposiciones de reflexión (comportamientos de autoevaluación y autogobierno).

⁸ Apunta Vorwerg que las estabilizaciones de efecto son alcanzables mediante autoentrenamiento guiado y un curso de entrenamiento.

⁹ Señala el autor que mientras menos estructurado y más claramente reproducible sea el objeto de entrenamiento, más efectivo será el entrenamiento.

¹⁰ El efecto sleeper se basa en los procesos de optimización internos del comportamiento que luego de la intervención se verifican de manera relativamente autónoma. El efecto de activación se basa en la actualización o cambio de la motivación producido por el entrenamiento, ambos pueden deberse a efectos de transferencia.

- El desarrollo del autocontrol emocional y una percepción adecuada de sí mismo.

Para el desarrollo del programa de entrenamiento se parte del modelo de intervención propuesto por González Ibarra (1996), adaptado por la autora, el cual explica el tránsito de la exigencia objetiva a la exigencia personal, en calidad de proceso de asimilación activa, utilizando técnicas de influencia en su doble carácter formativo y diagnóstico, que permitan el proceso de autoconocimiento, que supone el hacer consciente sus propios actos y regularlos de una manera más efectiva a partir de la corrección de las representaciones internas, proceso de **objetivación del comportamiento** (al distanciarse de su realidad y evaluarla “desde fuera” con mayor grado de objetividad), y de la **impulsivación**, que conducen al desarrollo de estrategias de afrontamiento más efectivas, sobre la base de la autorregulación, con la finalidad de optimización del comportamiento. El modelo se orienta a la **modificación de la actitud**, en sus aspectos cognoscitivo, afectivo y volitivo, a la vez que considera el **perfeccionamiento de los procesos perceptivos** a través de la autoconfrontación y la retroalimentación grupal. La actitud es analizada en su papel de mecanismo psíquico regulador.

El programa de entrenamiento socio-psicológico constituye una intervención psicológica que se apoya en técnicas diagnósticas y formativas, en mecanismos de aprendizaje como la objetivación a través de la retroalimentación y confrontación, que permiten el perfeccionamiento de los procesos perceptivos y la modificación de la actitud en sus componentes afectivo, volitivo y cognitivo. Existe armonía entre los aspectos a modificar que abarca el programa donde se integran las actitudes del sujeto de entrenamiento y las tareas formativas que organiza y emprende el entrenador a través de las diferentes técnicas contenidas en el programa.

Entre las técnicas se destacan: empleo de la retroalimentación tanto por el entrenador como por el grupo de entrenamiento (utilizado por Vorweg, 1978; González Ibarra, 1996), juegos de roles, dinámicas de grupo, autoobservaciones (autorregistros), observaciones, ejercicios de reflexión, de creatividad, de enfrentamiento a situaciones de tensión y estrés, instrumentos

diagnósticos, técnicas de trabajo creativo en grupo, técnicas de relajación progresiva.

La organización metódica del entrenamiento se compone de tres fases: motivación, aprendizaje y diagnóstico, seguimiento – retroalimentación. Esta organización es una modificación a la propuesta por González Ibarra (1996).

La fase de aprendizaje y diagnóstico se desarrolla en 14 sesiones grupales y 2 individuales; su distribución depende de la dinámica que se establezca en el grupo, las dificultades presentadas y la evolución de las competencias primarias a desarrollar.

Entre sesiones se realizan dos intervenciones individuales entre los sujetos y el entrenador, una para el seguimiento de las orientaciones dadas (experiencias en la práctica de técnicas aprendidas y conocimientos adquiridos en las sesiones grupales, otra para la realización de observaciones cruzadas entre los entrenados, de situaciones laborales cotidianas. Además, se realiza una sesión grupal al final de la fase de aprendizaje y diagnóstico con el propósito de retroalimentar los comportamientos asumidos por los sujetos, en las observaciones cruzadas. Esta retroalimentación se enriquece con los criterios aportados por los compañeros de trabajo (colegas, subordinados, jefes, pacientes), recogidos por el investigador en el transcurso de esta fase.

Una característica importante del método elaborado por González Ibarra y retomado por la autora es que el proceso de enseñanza-aprendizaje transcurre bajo el enfoque de la comunicación como objeto y como medio para la influencia.

Las técnicas a utilizar para el desarrollo de cada habilidad de la competencia comunicativa se dividen en formativas y diagnósticas; esta división se realiza como orientación metodológica para el entrenador, puesto que al entrenar una habilidad o competencia primaria se refuerzan o desarrollan ambos tipos de técnicas al mismo tiempo.

Bibliografía

- Angels Carrión, M. Curso internacional “Círculo práctico sobre la prevención del síndrome burnout: a nivel personal y en el puesto de trabajo”, impartido en el marco de la reunión de coordinación de la Red Iberoamericana de Riesgos Psicosociales Laborales (RIPSOL) del programa Ciencia y Tecnología para la Colaboración

Iberoamericana CYTEC. La Habana. Cuba. 2007.

- Becerra Alonso, M. J y Alfonso Ramos, R. E. ¿Cómo comunicarte con eficiencia? Al docente: Didáctica Desarrolladora. 9 colección. Primera edición, p. 17-28. Ediciones CEIDE. México, 2005.
- García Guitérrez, B. Postgrado: "El proceso comunicativo eficiente". Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba. 1992.
- González Ibarra, M. L. El entrenamiento socio-psicológico para elevar la competencia comunicativa en dirigentes. Resumen de tesis presentado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas, p- 30. Universidad Central de las Villas. Santa Clara, 1996.
- Goldsmith, J. y Cloke K. El arte de despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED). Ministerio de Educación Superior. 2002.
- Schoeder, H. "Acerca de la determinación de parámetros

psicológicos de la modificación del comportamiento. En Psicología en el Socialismo, La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1987, p.2002.

- Ricardo, G. "Integración del juego de roles a un entrenamiento socio-psicológico para la modificación del estilo de vida en jóvenes dirigentes de la producción" Trabajo de diploma, especialidad Psicología. Universidad de las Villas "Marta Abreu". Cuba. 1991.
- Vorweg, M. 1987. Fundamentos de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad. En Psicología en el Socialismo, La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1987, p-190.
- Zaldivar, D. Algunas reglas, estrategias y ejercicios para el manejo del estrés. Programa para el conocimiento y dominio del estrés, p.1. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana. Cuba. 1992.