

## **“ESTILOS PARA EDUCAR: UN MODELO PARA EL LIDERAZGO DOCENTE”**

Este trabajo fue presentado en el “Segundo Encuentro de Reflexión y Experiencias sobre Liderazgo Efectivo: de la Teoría a la Práctica”, organizado por el Instituto Universitario Naval el 19 y 20 de Septiembre del 2002.

**Dr. Roberto Kertész y colaboradores**

rkertesz@uflo.edu.ar

### **ABSTRACT**

Mucho se ha avanzado en los últimos años en estudiar y mejorar diferentes aspectos de las ciencias de la educación. No obstante, existe un campo en el cual la psicología educacional no ha profundizado sus análisis en grado suficiente. Nos referimos a la relación existente entre aquellos aspectos de la personalidad de los educadores que afectan su tarea y los distintos modelos de conducción que emplean al interactuar con sus alumnos en el contexto educacional.

Este trabajo se refiere al desarrollo de un proyecto original y moderno, que conjuga la experiencia de un equipo de trabajo en tres áreas distintas, pero interrelacionadas a estos fines, la docencia, la psicología y la informática. En el veremos una propuesta infrecuente, orientada a formar a los docentes de habla hispana en el reconocimiento de sus propios estilos de liderazgo, así como a facilitarles la modificación de aquellos aspectos de su personalidad conductiva que atenten contra la obtención de los mejores resultados en su gestión educativa. Esta propuesta consiste en el desarrollo, contrastación de resultados e implementación de un autotest computarizado para detectar y optimizar sus estilos en la conducción de la enseñanza.

### **DESARROLLO**

#### **a) OBJETIVOS.**

Los objetivos del presente trabajo son los siguientes:

Definir el concepto de “Estilos de Liderazgo”.

Explicar el modelo de test propuesto, su soporte teórico y sus antecedentes históricos.

Describir el producto informático y su funcionamiento.

Citar la bibliografía de referencia del proyecto.

#### **b) LOS “ESTILOS PARA EDUCAR”.**

Estos “ estilos” son las cuatro formas que dispone un docente para influir sobre los comportamientos de sus alumnos, acorde a nuestras observaciones e investigaciones desde hace más de 25 años en el ámbito educativo. Cada una de ellos es apropiado para una determinada actitud de un alumno o de un grupo, que necesita ser detectada primero, para luego decidir con cuál “estilo” debe responder el profesor. El mismo necesita capacitarse para un liderazgo flexible y adaptado a cualquier persona y situación, en vez de aferrarse a sus tendencias predeterminadas.

Dicha flexibilidad le permitirá un significativo crecimiento personal, al ampliar sus opciones de estímulos y respuestas, y le será útil además en cualquier otro rol en su vida.

Es como agregar nuevos “programas mentales” a los ya existentes, si asemejamos la mente a una computadora, aunque es mucho más que eso.

Todo ello corresponde al proceso de comunicación docente-alumno: cómo se comunican, al margen del contenido o cuál asignatura sea dictada, ya sea matemáticas, inglés, anatomía, un instrumento musical o una práctica deportiva, o se actúe en ámbitos diferentes al educativo, sobre un subordinado en una empresa, o en el ámbito militar.....y hasta en la educación de los hijos, esto es:

En toda situación donde una persona ejerce influencia sobre otra.

También es enfocable como una forma de liderazgo o conducción docente.

Hemos analizado durante bastante tiempo cómo denominar esas cuatro modalidades, con una sola palabra que abarque lo mejor posible un determinado estilo, y si bien ninguna resultó “perfecta”, finalmente elegimos las siguientes:

**1. Conductor**                      **2. Protector**                      **3. Racional**                      **4. Creativo**

ya que concluimos que las mismas abarcan todas las formas posibles adecuadas para dirigirse a un alumno.

- 1. Conductor:**
- Conduce, muestra el camino.
  - Imparte directivas, mediante el imperativo del verbo correspondiente (haga, diga, traiga, termine, etc.)
  - Transmite las normas y directivas.
  - Mantiene la disciplina
  - Actúa en las emergencias, cuando no hay tiempo para intercambiar ni consultar opiniones.

Está indicado también en la etapa de integración de un grupo, donde es necesario dar las instrucciones previamente elaboradas para establecer orden.

Su abuso generaría dependencia, por eso, debe activarse sólo en las situaciones mencionadas, pero observando además los signos de conducta de los estudiantes porque, por ejemplo, si alguno se muestra muy rebelde o desafiante, puede ser mejor optar por otro estilo.

- 2. Protector:**
- Protege y contiene.
  - “Graba” mensajes protectores en la mente del alumno que luego éste podrá emplear para auto apoyarse.
  - Da permisos para usar el potencial personal y la creatividad, tomar riesgos calculados, y para superar mensajes limitantes o críticos internos (resolver problemas matemáticos, redactar, hablar en público, aceptar y corregir errores sin disminuir la autoestima, etc.).
  - Acepta emociones displacenteras, como el miedo, rabia o tristeza y contiene a la persona que los experimenta, y acompaña a las placenteras como el afecto y la alegría.
  - Brinda refuerzos positivos de los avances y éxitos.

Está indicado en las situaciones descritas y especialmente en momentos de stress, para enfrentar nuevos desafíos y mantener la motivación ante la adversidad.

Está implícito al emplearlo que se espera responsabilidad del estudiante pero que cuenta con la confianza y el apoyo del docente. Su empleo excesivo no dependería de las necesidades de los alumnos o las situaciones especiales que se presenten, sino de una actitud habitual de protección propia de la personalidad del profesor.

- 3. Racional:**
- Razona e invita a pensar y decidir en forma racional, independiente y científica.
  - Funciona en un vínculo igualitario, sin importar la investidura o edad.
  - Fomenta el trabajo en equipo.

Está indicado para el intercambio de información y el fomento de la iniciativa y análisis crítico del estudiante, pero en momentos de carga emocional puede ser percibido como impasible o lejano, siendo preferible el **Protector** o el próximo a ser descripto (**Creativo**).

Sin embargo, los educadores con personalidades excesivamente racionales, (por lo cual muchos de los mismos tienden a elegir disciplinas de las “ciencias duras”), aunque sean muy efectivos explicando física o matemáticas, pueden carecer de las habilidades sociales descritas hoy día como “Inteligencia Emocional” o “Interpersonal”, propendiendo a generar fallas de comunicación con algunos educandos, especialmente si éstos tienden a transportar al aula sus conflictos generados en el ámbito familiar.

- 4. Creativo:**
- Es el más difícil de definir, ya que cubre muchos tipos de situaciones interpersonales. Podemos ampliarlo con términos como Espontáneo o Emotivo, ya que también abarca estos comportamientos:
  - En su vertiente emocional, expresa y acepta emociones auténticas, pero de igual a igual, en lugar de la actitud contenedora del Estilo **Protector**. Por ejemplo, el educador se conmueve por la tristeza de un alumno, o comparte su alegría ante un éxito.
  - De acuerdo a la orientación humanístico-existencial de las nuevas ciencias de la conducta aplicadas a la educación, esto es válido, pero debe aplicarse con cuidado, para mantener la investidura del docente y el respeto del alumno.
  - En lo intuitivo y espontáneo, para percibir tanto lo evidente como lo latente, subconsciente del estudiante, logrando la identificación con el mismo para responder en consecuencia.

Desarrollando dicha intuición, se podrán motivar conductas donde hayan fallando los Estilos previos....sin llegar a manipulaciones no éticas.

Sin duda, este Estilo es el menos empleado en el ámbito educativo, y requiere más investigación. Hay algunos profesores que por su personalidad intuitiva o carismática, y la gran flexibilidad de su comunicación, obtienen resultados poco comunes.

Aunque sin duda este es el Estilo que más puede disfrutar un educador, y el potencialmente más divertido para sus discípulos, debe ser empleado con discreción y cuando convenga, alternándolo con los tres anteriores acorde a las diversas individualidades y momentos de los alumnos.

Pero, durante nuestras investigaciones, descubrimos también que existen, y se emplean con mucha frecuencia, formas de comunicación inadecuadas entre docentes y alumnos. Estas son, en realidad, maneras distorsionadas de aplicar cada uno de los Estilos Adecuados. Suelen provocar disminución del rendimiento escolar, malestar, falta de motivación para el aprendizaje y hasta síntomas físicos y sociales. Hemos denominado a estos estilos:

**1. Autoritario** (distorsión del **Conductor**). Si bien apunta a hacer cumplir las metas educacionales y la disciplina, sus contenidos (las palabras y conceptos que usa) y/o su proceso de comunicación es amedrentante o desvalorizante para el receptor, generando habitualmente conductas sumisas o rebeldes en el estudiante, a la vez que reduce su autoestima y motivación.

**2. Salvador** (distorsión del **Protector**). En lugar de ayudar al alumno para que supere alguna dificultad, para que asuma su responsabilidad, hace la tarea por él/ella o le otorga permiso para no realizarla. También puede “regalar” la nota de una evaluación. Sobreprotege en vez de proteger.

**3. Frío** (distorsión del **Racional**). Sólo se interesa por lograr el rendimiento escolar, pero únicamente en función de su propia conveniencia personal. Descalifica los sentimientos. No considera la participación colectiva ni el trabajo en equipo.

**4. Indiferente:** No es exactamente una distorsión del **Creativo / Espontáneo**. Al que interactúa en esta modalidad, no le interesa el alumno, ni como persona ni por su performance. Si continúa en su puesto es sólo por la retribución económica, no hay motivación profesional positiva.

Algunos docentes, originalmente bien intencionados y motivados, lamentablemente pueden caer en este estilo por las malas condiciones de su trabajo, habitualmente en un cuadro depresivo, si están predispuestos al mismo.

O bien, funcionar en este estilo momentánea o parcialmente, debido a conflictos o carencias que distraen su atención de su labor.

### **c) EL “TEST DE LOS ESTILOS PARA EDUCAR”.**

Este test fue diseñado, precisamente, para permitir no sólo establecer los estilos, adecuados e inadecuados, que emplea un docente, sino también como una herramienta con bases científicas, apta para que el educador perfeccione sus habilidades profesionales.

Está dirigido a educadores de cualquier nivel de la enseñanza, y su objetivo es permitirles la autoevaluación de sus Estilos para Educar, dicha auto evaluación elimina la subjetividad de un observador externo, así como facilita la confidencialidad de los datos.

El test produce, a partir de su administración, un conjunto de resultados que, evaluados y analizados por un equipo interdisciplinario, permite brindar al docente tanto un modelo descriptivo muy claro de los estilos empleados, como una serie de recomendaciones en cuanto al tipo de conductas a adoptar y abandonar en el ejercicio de su profesión.

Debido a su sólido basamento teórico y la sencillez de su aplicación, facilita un preciso diagnóstico del Estado Actual o perfil de los propios Estilos para Educar. A partir de aquí, el docente de cualquier nivel escolar puede monitorear sus propias comunicaciones, y enriquecer las mismas, incorporando gradualmente el empleo de estilos adecuados de conducción, en forma apropiada a cada alumno y situación.

Todo esto podrá producir un cambio positivo en la personalidad -si la definimos como lo que habitualmente pensamos, sentimos, decimos y hacemos -, para lograr nuestros objetivos.

Ello redundará en beneficios tanto para el educador como para el educando, en cuanto a sus vínculos interpersonales y el manejo del stress reduciendo el negativo (distress o tensión) e incrementando el positivo (eustress, vinculado con la motivación y el desafío).

Esta herramienta fue concebida inicialmente para ser administrada por un operador experto, “en papel” y con la presencia del educador / sujeto, realizándose la devolución de los resultados en una entrevista posterior. Esta modalidad presentaba serias limitaciones en cuanto a la necesidad de movilizarse al lugar de administración, y el costo del procesamiento individual y manual.

Luego de varios años de investigación y desarrollo del producto, hemos constituido un equipo interdisciplinario, dirigido por mi (médico psiquiatra) e integrado por la Lic. Clara Atalaya (Lic. en Servicio Social), la Lic. Zulema Finkelstein (psicóloga), la Lic. Ana María Wachter (Sistemas) y el Lic. Ricardo Tomeo (Sistemas y psicólogo).

Aprovechando la disponibilidad tecnológica actual, desarrollamos un producto informático con una interfaz amigable e interactiva, integrando todos sus componentes en un CD que permanece en poder del docente, con quien interactuamos a través de correo electrónico, superando así las dificultades antes expuestas.

### **d) ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS.**

En este apartado nos proponemos informar, de modo claro y breve, sobre el cómo y el qué de nuestro test. Para ello se detallan a continuación sus antecedentes históricos, el marco teórico que lo sustenta y su evolución a través de distintas versiones.

Cuando el Dr. Eric Berne publicó en 1956 su trabajo sobre “Análisis Transaccional: Un método nuevo y efectivo de terapia grupal”, estaba muy lejos de prever la repercusión que tendría su aporte en la psicología. En el mismo presentó por primera vez el esquema de la personalidad o Yo total, compuesto por tres “estados del Yo”, que llamó en forma muy sencilla, Padre, Adulto y Niño.

Hoy día, empleando los modelos de la mente tomados de la inteligencia artificial, podemos calificarlos como “programas” mentales con diferentes funciones:

El **Niño**, como base biológica, y para sentir, amar, explorar, curiosear y crear: Lo que nos gusta.

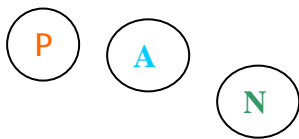
Hay dos formas de considerarlo: una, como reliquia de la infancia, desde el nacimiento hasta alrededor de los 10/12 años. Otra, como un modo de funcionar, similar al que tuvimos en esos años de vida. Así, cuando una persona de 70 años disfruta el baile o un helado, está

funcionando con su estado del Yo Niño, al margen de la edad cronológica que tenga.

El **Adulto**, como la parte **Racional**, lógica, realista. Comienza a formarse a los dos años de vida. Cuando hablamos de la edad cronológica, lo escribimos con minúscula (adulto). Representa lo que nos conviene decidir y hacer.

El **Padre**, continente de los valores, normas y procedimientos estructurados. No equivale al papá biológico, sino a un modo de funcionar similar a la de un progenitor (en inglés, es Parent, no "father"). Lo que se debe hacer.

Los representó gráficamente mediante tres círculos superpuestos...y con esto, había nacido el Análisis Transaccional (A.T.)



Su primer libro sobre la nueva disciplina apareció en 1961 con el título de "Análisis Transaccional en Psicoterapia: Una psiquiatría sistemática individual y social". Pero su éxito masivo llegó en 1964, con su segundo libro, " Los juegos en que participamos" .

En 1967 habíamos introducido el A.T. en Argentina, con la colaboración de los colegas del Instituto Privado de Psicología Médica (IPPEM), y fundado una asociación que formaría a varios centenares de profesionales. Más de 15.000 personas recibieron, además, psicoterapia en este Instituto. En 1971 fui designado como el primer Miembro Didáctico en Latinoamérica de la Asociación Internacional de Análisis Transaccional. En 1973 publiqué el primer libro en castellano sobre el tema, "Introducción al Análisis Transaccional".

En los últimos 20 años se difundieron otras escuelas de psicología, varias de las cuales introdujimos también en Argentina: la Terapia Multimodal, la Programación Neurolingüística, la Hipnosis Ericksoniana. También cobraron gran auge la orientación Familiar y Sistémica y las psicoterapias Gestáltica y Cognitivo/Conductual. Hemos integrado todos estos aportes entre las "Nuevas Ciencias de la Conducta", que son aplicadas con criterio ecléctico en la Universidad de Flores desde 1995.

A partir de 1975 comencé a dictar un seminario sobre "Gerencia efectiva con Análisis Transaccional", en IDEA (el Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos de la Argentina), que continuaría hasta los primeros años de los 80. De los instructivos intercambios con directivos de centenares de organizaciones, surgió la idea de aplicar los estados del Yo para un modelo de liderazgo transaccional (basado en los intercambios entre individuos y no sólo en las actitudes individuales) y situacional (que tomara en cuenta las diversas situaciones y contextos en que una persona desea influenciar las conductas de otra).

Al ingresar en el programa de Calidad Total de Ford Motor Argentina con mi esposa, la Lic. Clara Atalaya en 1978, tuvimos acceso a una valiosa experiencia como capacitadores y consultores, ampliando los conceptos clave que mencionamos más arriba:

1. La utilidad de un modelo de Liderazgo Transaccional (interpersonal, en vez de individual). Justamente, Berne había llamado a su disciplina "Transaccional" para señalar que se centraba más en lo que ocurre entre las personas, que lo que sucede dentro de ellas (pensamientos, imágenes, sensaciones y emociones). Por eso constituye una psicología predominantemente social.
2. Acorde a esta orientación, el modelo que elaboraríamos debería ser Situacional (adaptado a las diversas y cambiantes situaciones humanas).
3. Otro criterio fue que debía referirse al Proceso de comunicación (el proceso se refiere a

**cómo** nos comunicamos, no a **qué** comunicamos). Ese qué corresponde al contenido. Como existen infinitos contenidos posibles, es muy efectivo centrarse en el proceso, que puede abarcar a cualquiera de dichos contenidos.

Queríamos desarrollar un modelo útil de liderazgo, pero ¿con cuáles parámetros?. ¿Usaríamos directamente a los estados del Yo, Padre, Adulto y Niño? Lo ensayamos y hallamos algunas dificultades, porque esta nomenclatura no describía algunos aspectos de las experiencias internas de los líderes o docentes.

Nosotros construimos un cuestionario más objetivo, con listados de frases típicas para cada estado del Yo, que se ordenarían por frecuencias de uso en una escala de 5 puntos tipo Likert, de las menos a las más frecuentes.

Este nos sirvió como inspiración para el presente modelo de Estilos para Educar, por apelar a lo que llamamos signos de conducta, que permiten identificar los estados del Yo que están funcionando en cada momento.

**Internamente**, lo que pensamos, imaginamos y sentimos. Siendo subjetivos, sólo se puede acceder a ellos por relatos del sujeto que los vivencia o bien.

**Externamente**, lo que decimos y hacemos (lenguaje corporal).

Para simplificar, decidimos emplear 4 variables de la personalidad y la conducta:

Dos internas o subjetivas (lo que pensamos y sentimos), dejando fuera a las imágenes internas, que serían muy engorrosas para evaluar.

Y dos externas u objetivas (lo que decimos y hacemos ).

Con esta orientación, elaboramos un listado de frases referidas a esas cuatro variables. El sujeto que realizara el test debía marcar, también en una escala tipo Likert de 5 puntos, la frecuencia con la cual Pensaba, Sentía, Decía o Hacía en su rol de líder o docente.

Habiendo logrado el objetivo, realizamos ensayos preliminares con gerentes y docentes y el cuestionario fue bien aceptado, dado que se sintieron interpretados en cuanto a sus vivencias personales. Además, el pretest demostró la validez inicial del modelo, dado que los resultados correspondían satisfactoriamente al concepto de sí mismos de los sujetos, así como a las opiniones de sus alumnos o subordinados. O sea que el cuestionario medía lo que queríamos medir, con una aceptable aproximación.

Ahora faltaba desarrollar una forma de evaluar los diferentes tipos y estilos de liderazgo y darle un nombre al modelo. Dado que comenzamos con el ámbito educativo, que nos interesó siempre, y recientemente habíamos conducido seminarios sobre Análisis Transaccional en la educación en el Brasil (Porto Alegre y San Pablo) y Nicaragua (Universidad Católica de Managua) decidimos llamarlo Estilos para Educar.

Por otra parte, en ese momento me desempeñaba como Docente Autorizado (profesor auxiliar) de Salud Mental en la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires, así como en otras universidades (Católica de Buenos Aires, del Salvador, Kennedy, Museo Social Argentino) y contaba con una amplia experiencia en ese sentido.

Más adelante, en base a nuestra actividad de capacitación y consultoría en Ford Motor Argentina, Renault, Banco Nacional de Panamá y otras organizaciones, desarrollaríamos el modelo del Liderazgo Transaccional, aplicado a las organizaciones, publicando el libro homónimo en 1992, conjuntamente con mi esposa Clara y mi hijo menor, el Lic. Víctor Kertész.

#### **e) LA VERSIÓN INFORMATIZADA, SU ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN.**

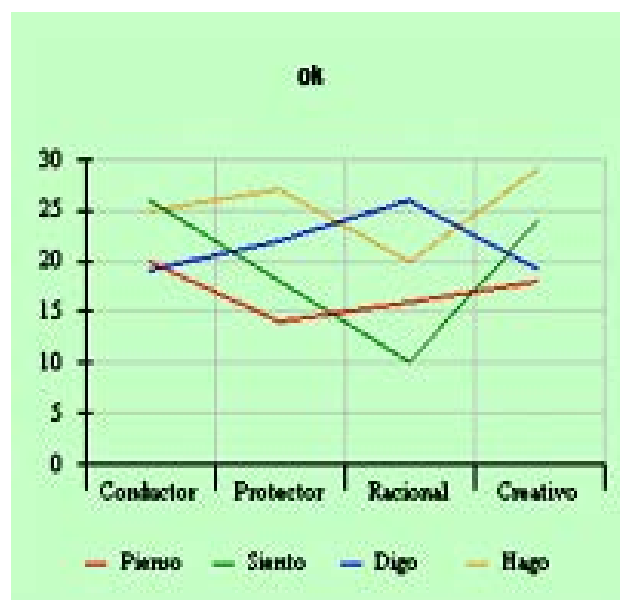
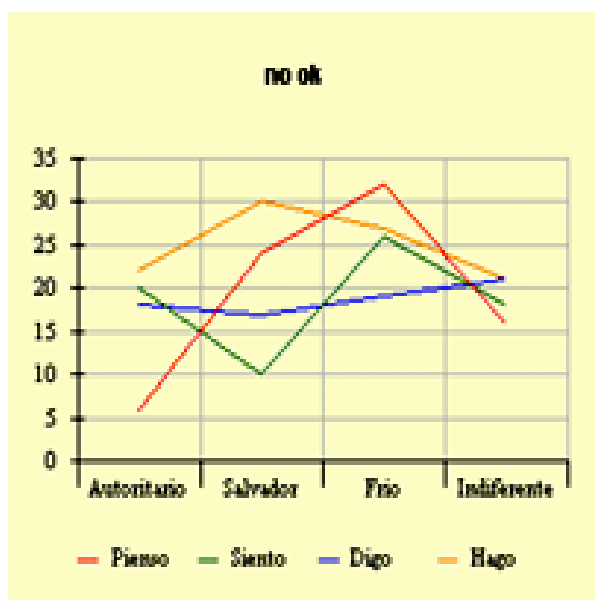
El test es una herramienta de muy simple empleo y comprensión. Básicamente se compone de un cuestionario que propone una serie de afirmaciones que el docente puede emitir en la conducción de la enseñanza, ya sea iniciando la comunicación o respondiendo a estímulos previos de los alumnos. Estas cubren cuatro categorías: lo que Piensa, Siente, Dice y Hace en las variadas interacciones en su labor. Se ofrecen cinco alternativas de frecuencia: Siempre, Frecuentemente, Algunas veces, Pocas veces, Nunca, en referencia a la frecuencia con la cual el docente emplea los comportamientos descriptos en las frases.



Como explicáramos más arriba, estas 4 variables de la personalidad permiten detectar 8 diferentes Estilos para Educar. Las frases tienen una distribución al azar para reducir la probabilidad de error por preconocimiento de su ordenamiento. Para tornar más visual y divertido el procedimiento, se ha previsto dibujar una serie de “caritas” humanas para representar cada uno de los Estilos. El programa presenta una interfase gráfica, con cuatro solapas, para PIENSO, SIENTO, DIGO y HAGO, cada una de las cuales contiene la lista de afirmaciones y los casilleros para indicar la frecuencia con que se emplean. El docente, utilizando el mouse de su computadora, marcará con un clic cada una de sus elecciones.

En cuanto a los resultados obtenidos, su evaluación y la correspondiente devolución, estos tienen lugar en dos instancias distintas. De inmediato, luego de responder en su totalidad las frases del test, el docente obtendrá, en la quinta solapa, denominada RESULTADOS, una aproximación inicial a su perfil de Estilos para Educar. Este perfil inicial se expresa mediante dos columnas, en forma de “totems”, una para los estilos adecuados utilizados, otra para los inadecuados, compuestas con las figuras antes mencionadas, en tres tamaños, acordes con las frecuencias de utilización de los Estilos, pequeño, mediano o grande, acompañados por frases que corresponden a respuestas dadas en cada estilo. Estos “tótems” de sus Estilos le permitirán abarcar de una ojeada a esta representación de sus “programas internos” contenidos en sus diversos estados del Yo. ¡Podrá “ver” su estilo docente en estos dibujitos!

La segunda instancia de evaluación tiene lugar a partir de un archivo, generado al autoadministrarse el test, cuyas características y manipulación se explican detalladamente al operar la solapa de RESULTADOS que el docente adjuntará a un e-mail y enviará a nuestra dirección de correo electrónico. Una vez recibido, los resultados serán analizados por nuestro equipo de psicólogos orientados a la educación, para establecer el ESTADO ACTUAL de los estilos educativos del evaluado. En función del análisis le proporcionaremos, dentro de las 72 horas de su recepción, también por correo electrónico, un perfil completo, con la siguiente información:



Dos gráficos de líneas (histogramas), uno por cada conjunto de estilos, para visualizar los puntajes obtenidos por cada Estilo.

Un conjunto de recomendaciones de cambio positivo. Las mismas consistirán de sugerencias para reemplazar respuestas inadecuadas de las variables Pienso, Digo y Hago, por otras adecuadas extraídas de las listas del test, dado que las emociones expresadas en “ Siento” no pueden ser modificadas a voluntad.

En este sentido, elaboré el paradigma “Pienso y Veo, luego Siento y Hago” (1987), describiendo que en la inmensa mayoría de los casos, ante un estímulo cualquiera primero pensamos o imaginamos algo, y recién luego sentimos la emoción o sensación correspondiente.

El pensamiento y la imagen tienen por sustrato a la corteza cerebral; la del hemisferio izquierdo se especializa en los primeros, y el derecho en las imágenes internas o representaciones sensoriales (visuales, auditivas, olfativas, gustativas, táctiles, de movimiento). En el paradigma sólo mencionamos “Veo” (lo visual), porque es la representación más frecuente, pero desde luego también en el procesamiento de los datos entrantes también intervienen las representaciones de los otros sentidos.

Así, cambiando lo que Pienso y Veo, podré cambiar lo que Siento o Hago.

Si bien sólo disponemos para las recomendaciones para mejorar sus Estilos, de frases que describen comportamientos de los Estilos Adecuados, y esto puede parecer algo mecánico o directivo, el educador podrá considerar estas sugerencias de acuerdo a su propio criterio. Con sólo imaginar otro tipo de pensamiento, frase o acción en reemplazo de alguna conducta Inadecuada, dispondrá de una opción posible.

Estas sugerencias proponen un ESTADO DESEADO para el evaluado, tendiente a optimizar la relación con sus alumnos y maximizar el logro de los resultados esperados.

El test brinda además la posibilidad de que el docente reconozca los cambios que produzca, por dos vías diferentes. En primer lugar, puede repetir la autoadministración del test cuantas veces lo desee y observar las variaciones que indicarán los “tótems” y las frases-guía que obtenga cada vez, de modo de verificar en que medida se va aproximando al ESTADO DESEADO. Además, puede volver a remitirnos por e-mail el archivo generado por una nueva autoadministración del test. Así, le haremos llegar por la misma vía una evaluación actualizada, con las nuevas recomendaciones adecuadas a los cambios producidos.

#### **f) BIBLIOGRAFÍA.**

1. Kertész, Roberto et.al., *ATENDO: Análisis Transaccional en el desarrollo de las organizaciones*. Conantal, Buenos Aires, 1977.
2. Kertész, Roberto y Kerman, Bernardo, *El manejo del stress*. Ippem, Buenos Aires, 1985.
3. Kertész, Roberto, Atalaya, Clara y Kertész, Víctor, *Liderazgo Transaccional*. Ippem, Buenos Aires, 1992.
4. Kertész, Roberto, *El placer de aprender*. Ippem, Buenos Aires, 1993.
5. Kertész, Roberto, Atalaya, Clara y Kertész, Adrián, *Análisis Transaccional Integrado*. Ippem, Buenos Aires, 1997.