



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

## Alternativa para la Capacitación en Interacción Humana

Un Estudio sobre la Conducta Cooperativa



M-0023352

**T E S I S**

Que para obtener el Título de  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P r e s e n t a

**ENRIQUETA LOPEZ CHAVARRIA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Dedico este trabajo a las  
personas que más quiero en esta  
vida; a quienes debo mucho de -  
lo que soy y a quienes de algu-  
na forma he de compensar sus sa-  
crificios y cariño.

Con Amor y Agradecimiento:

Sra. Lucina Chavarría H.

Sr. Pedro López E.



Con mucho Cariño:

Blanca, Ricardo, Carla y Martha

Para tí, por tu  
apoyo y cariño. Por  
lo que significas -  
para mi.

León

Para Lucha, Lola  
y todos mis amigos -  
por su amistad incon  
dicional.

Con Admiración, Respeto y  
Agradecimiento, por todo lo -  
que he aprendido de Ud.

Lic. Alvaro Jiménez Osornio

A toda aquella persona -  
que observa y asume la respon-  
sabilidad de ser Psicólogo.

Yo amo el canto del  
zenzontle, pájaro de -  
cuatrocientas voces.

Yo amo el color del  
jade, y el olor embria -  
gador de las flores.

Pero amo sobre todo  
a mi hermano el Hombre.

Nezahualcóyotl

ALTERNATIVA PARA LA CAPACITACION EN INTERACCION HUMANA

(Un estudio sobre la conducta Cooperativa)

	pag.
I. ANTECEDENTES	
I.1 Introducción . . . . .	2
I.2 La conducta cooperativa y el desarrollo de la conducta social . . . . .	4
I.3 Teorías sobre las relaciones humanas . . . . .	12
I.4 Estrategias tradicionales para la capacitación en relaciones humanas . . . . .	24
I.5 Alternativa Propuesta . . . . .	36
II. METODOLOGIA	
II.1 Descripción del Método . . . . .	44
II.2 Procedimiento . . . . .	48
II.3 Resultados . . . . .	53
II.4 Análisis de Resultados . . . . .	59
III. CONCLUSIONES	
III.1 Conclusiones del estudio . . . . .	66
III.2 Limitaciones y sugerencias . . . . .	69
IV. BIBLIOGRAFIA	
	71
V. ANEXOS	
	75

M-0023352

## I. ANTECEDENTES

## I.1 Introducción

En esta época de deshumanización constante, es importante y más aún para el Psicólogo del Trabajo, interesarse en las relaciones humanas que tienen lugar en los escenarios laborales dado que las actividades que se desarrollan en éstos fincan las bases del desarrollo de un país. De esta forma es de esperar que al mejorar esas relaciones, se mejoren también aspectos tales como la productividad.

Cabe señalar aquí un hecho, la mayor parte de la vida de un individuo transcurre en algún escenario laboral, es entonces en estos escenarios donde se dan todo tipo de interacciones sociales y donde se debe de alguna forma procurar su mejoramiento en busca de un ambiente laboral armónico que facilite la realización de cualquier actividad.

De lo anterior se deriva la importancia que tiene el presente trabajo, el cual se interesó en estudiar los efectos que tiene el entrenamiento de la conducta cooperativa sobre las relaciones sociales y la productividad que se presentan en un escenario laboral. Se trabajó sobre la conducta cooperativa por ser ésta una de las conductas más "deseables" para ser exhibidas por los individuos en cualquier escenario laboral.

La forma en que se entrenó la conducta cooperativa representa una alternativa para la capacitación en interacción humana; la estrategia empleada se basa en el Modelo de Capacitación propuesto por Jiménez (1980) y en el empleo de las técnicas de auto registro, auto administración de consecuencias y retroinformación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, son dos las prin

cipales aportaciones que se derivan del presente trabajo:

- a) La factibilidad de capacitar la conducta cooperativa bajo la estrategia empleada (Alternativa).
- b) La conducta cooperativa puede tener efectos sobre otras conductas sociales.

El trabajo se encuentra distribuido de la siguiente forma: El capítulo I de Antecedentes, presenta una breve revisión sobre la conducta cooperativa, una reseña sobre las llamadas Teorías sobre las Relaciones Humanas y algunas estrategias tradicionalmente empleadas para la capacitación en relaciones humanas, finalmente se aborda la alternativa que se propone.

En el capítulo II de Metodología, se presenta una descripción detallada de la metodología empleada en la realización del estudio, finalizando con un análisis de los resultados obtenidos.

El capítulo III de Conclusiones presenta, tanto las conclusiones del estudio como las limitaciones encontradas y las sugerencias a próximos estudios relacionados.

En el capítulo IV se encuentran las referencias Bibliográficas y en el capítulo V los anexos correspondientes del estudio.

## I.2 La Conducta Cooperativa y el Desarrollo de la Conducta Social

Entre las conductas sociales que exhibe el hombre en la actualidad y que tienen su origen junto con el hombre como un organismo social, se encuentra la conducta cooperativa.

En el momento en que el hombre se relaciona con otros organismos de su misma especie se presenta la conducta cooperativa, la cual generalmente implica actividades realizadas hacia el logro de objetivos comunes. Así, en la época primitiva los hombres se reunieron para luchar contra animales salvajes, obtener alimentos, construir su habitación, etc., los hombres se reúnen de esta forma para cooperar y así poder sobrevivir ante cualquier amenaza de su medio ambiente.

Al referirse a este hecho, Montagu (1969) lo explica mencionando que los "hombres son sociales por naturaleza, ya que necesitan para subsistir de la cooperación de los demás". Lo que no se puede negar de esta afirmación es la importancia que se le dá a la conducta cooperativa, la cual en la actualidad sigue siendo indispensable para la realización de cualquier actividad que requiera la colaboración de dos o más personas.

Sin embargo, no fue sino hasta los inicios del siglo XX en que aparecen los primeros estudios relacionados con la cooperación, estos estudios, junto con la relevancia que representa la conducta y un creciente interés por su estudio dieron pie a posteriores estudios e investigaciones. Los estudios realizados se enfocan desde diferentes puntos de vista teóricos y metodológicos hacia una explicación y/o descripción de la conducta cooperativa en sus diferentes aspectos.

tos estudiados como por ejemplo, cómo surge esta conducta -- cooperativa, cómo es que se desarrolla, cómo lograr modifi -- carla, etc.

Kropotkin (1902), trataba de demostrar que existe en to -- do el reino de la naturaleza viviente una "fuerza inconscien -- te" que se expresa en un mutualismo, el cual sirve para "pro -- ducir en todas las formas de vida, valores de supervivencia -- más grandes de lo que sería en su ausencia" (23,p.29). Su -- obra Mutual aid a factor of evolution, fué la primer obra -- del siglo XX que puso en movimiento todas las ideas e inves -- tigaciones que a mediados de siglo adquirieron forma en el -- principio de cooperación.

En los últimos años se han realizado estudios, como se -- mencionaba anteriormente, interesados en diferentes aspectos -- de la conducta cooperativa. A continuación se mencionan algu -- nos de ellos:

Hay investigaciones que señalan que la competencia --- produce más eficacia que la cooperación. Por ejemplo, el reg -- lizado por deCharms (1957), quién probó a distintos grupos -- de sujetos en condiciones en las que eran recompensados por -- igual (grupos cooperativos) o según sus logros (grupos com -- petitivos). Los resultados mostraron que la labor de todos y -- cada uno de los grupos competitivos fué superior a la de los -- grupos cooperativos (18). Con respecto a este estudio cabe -- aclarar que consistió en tareas individuales que fueron me -- ranamente divididas entre los miembros del grupo, de ninguna -- manera los esfuerzos de los grupos dependieron unos de otros -- en la realización de la labor.

Con base en la aproximación operante, Méndez (1979) reg -- lizó un estudio sobre la conducta cooperativa como una inte

racción social; el estudio muestra que la conducta cooperativa depende total o parcialmente de la conducta combinada de ambos en una pareja. Los niños con los que se trabajó en la realización de este estudio se sentaban por parejas frente a una máquina que tenían que aprender a manejar en forma combinada. Las condiciones de reforzamiento les eran variadas; - algunos de los resultados fueron, la conducta cooperativa se adquiere y se mantiene estable debido a las contingencias de reforzamiento diferencial generadas por el procedimiento. Este aprendizaje fué facilitado por el hecho de que los sujetos podían observarse y comunicarse uno al otro, a diferencia de cuando no se les permitía esta observación, ya que - entonces tardaban más en el aprendizaje. Hubo variabilidad y decremento en la tasa de respuestas provocada por la desigualdad de reforzamiento en los sujetos afectados.

En un estudio realizado por Basow y Crowley (1982), se analiza la conducta de la persona que presta ayuda con respecto al sexo de la persona que la va a recibir encontrándose un efecto de "sexo cruzado", esto es, que habrá mayor probabilidad de que un hombre ayude a una mujer que a un miembro de su mismo sexo y lo mismo sucede con la mujer aunque - este efecto resultó ser más marcado en los hombres. También influye en la conducta de ayuda la situación específica en - que se dé, así como la 'responsabilidad' percibida por la persona que tiene la oportunidad de ofrecer ayuda y el 'costo' - que significa la conducta de ayuda o no ayuda. Estos datos - se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios a personas - adultas, y los resultados se discuten en términos de las diferentes normas sociales que gobiernan las conductas sociamales masculina y femenina.

El análisis contextual también se ha interesado en abordar el estudio de conductas sociales, una de las cuales ha sido la conducta cooperativa. Estos estudios se basan en el análisis de secuencias conductuales, para la identificación de estas secuencias se emplean registros observacionales. Para efectos de un estudio reportado (\*), los sujetos fueron varios niños observados en cada una de sus "zonas de acción" estas zonas se referían a la delimitación de áreas específicas dentro de la escuela, donde los niños interactuaban. De acuerdo a este tipo de análisis, las relaciones funcionales observadas dan lugar a predicciones globales de lo que en un momento dado hará el sujeto, de sus preferencias, de sus recursos y naturaleza de sus relaciones sociales en el futuro. Esta aproximación metodológica considera que el análisis de la conducta al abocarse al estudio de las conductas sociales se hace "más flexible".

Como un intento de dar explicación a lo que es la conducta cooperativa, Uuchi (1982), hace referencia a un concepto surgido de la Biología, el concepto de Ecología. Este punto de vista sugiere que tanto la forma interna de una organización, la textura de una rosa o la piel de un elefante, no son más que el resultado de un proceso de adaptación a un ambiente ecológico particular. Menciona que el proceso de adaptación favorece a los organismos que se transforman para amoldarse a las condiciones ambientales, en términos generales, lo que sugiere es que la conducta cooperativa no es más

- - - - -  
(\* ) Santoyo C., Análisis contextual de la conducta cooperativa. VII Congreso SMAC, México 1984

que una conducta adaptativa que presentan los organismos al ambiente en que se desarrollan.

Los estudios hasta aquí presentados permiten identificar cómo y en qué aspectos ha sido estudiada la conducta de cooperación. Hay que tomar en cuenta que antes de explicar o investigar una conducta hay que definirla, identificándola claramente.

Generalmente la conducta cooperativa ha sido identificada en términos de sus objetivos, se menciona que la conducta cooperativa implica en alguna forma lograr objetivos mutuos, así como la competencia implica el logro de objetivos personales. Deuch (1949), señala que

los individuos tienen metas cuya obtención podría depender de las acciones de otros. Se llama meta cooperativa si el alcance de un individuo hacia su meta facilita que otro también lo alcance; es una meta competitiva, si el progreso de un individuo hacia su meta reduce la posibilidad de que otro alcance la propia (18).

En base al análisis de la conducta se observa otro tipo de descripción. De esta forma, para el desarrollo de su investigación, Méndez (1979, p.2) define al procedimiento de cooperación como aquél en el cual los reforzadores de cada miembro son parcialmente dependientes de las respuestas del otro miembro, de esta forma el efecto del reforzamiento es el incremento de la conducta cooperativa debido a las consecuencias que esta conducta produce.

La conducta cooperativa es una conducta social, una in-

teracción humana donde un individuo facilita a otro el logro de objetivos predeterminados, esta conducta como como cual-quier otra conducta social puede ser entrenada, éste es el principio en que se basa este trabajo sobre la conducta cooperativa, por lo tanto es importante mencionar algunos datos sobre la conducta social y su desarrollo.

### Desarrollo de la Conducta Social

Battegay (1978), menciona que en las raíces de la socialización y en la iniciación de la vida del individuo se encuentra el grupo; en virtud de su existencia histórica y particular, el hombre ha de convertirse en miembro de una comunidad que lo acoge y ampara y por más que lo intente no puede sustraerse a las influencias de ésta. En otras palabras, el medio en el que el individuo aprende determina su conducta social. El proceso de socialización supone la adquisición de patrones de conducta, de habilidades y de la cultura.

El mismo autor menciona que el medio en el que un individuo se ve envuelto por una red de inter relaciones mutuas, ocasiona que el hombre obre en líneas generales de acuerdo a aquello que los demás acepten o esperen de él; la manera en que el sujeto se hubo de ajustar durante su infancia y juventud al núcleo familiar, el trato recibido, la libertad que ésta le dió etc., marcarán la pauta de su futuro comportamiento social y respeto por los demás.

Jiménez (1980), con respecto al desarrollo de la conducta social, menciona que si damos por hecho que los hombres interactuamos con múltiples objetos y sujetos de nuestro medio ambiente, y que tales interacciones tienen un carácter

demostrable, las interacciones que se establecen con otro individuo (interacciones humanas), resultan históricamente de --  
terminantes de las formas particulares de interacción con --  
otros objetos y/o sujetos; ya que nacemos de otro ser humano  
y ellos forman parte de nuestro medio ambiente inmediato por  
una larga temporada, moldeando nuestro comportamiento hacia  
ellos y los que nos rodean. Por lo tanto para explicar el --  
procedimiento de aprendizaje de patrones sociales hay que re-  
currir a las interacciones humanas tempranas de un sujeto --  
con otro de mayor repertorio social que <sup>funciona como</sup> modelo a ser imitado  
por el de menor repertorio. En otras palabras, dado que la  
conducta social se ha adquirido por toda una historia de --  
condicionamiento de acuerdo al arreglo de contingencias en --  
que se ha desarrollado el sujeto.

En un momento determinado se presenta el hecho de que  
al serle requerida, en diferentes escenarios, la exhibición  
de cierta conducta social pertinente como por ejemplo la res-  
ponsabilidad, la cooperación, la cortesía, etc., se observa  
que el sujeto interactúa con precariedad de repertorios, de-  
bido principalmente a que asociados con la edad se le piden  
repertorios en los que nunca fué entrenado y difícilmente --  
puede alcanzar los estándares establecidos para recibir refor-  
zamiento. De ahí la necesidad de entrenar en esos reperto-  
rios sociales no aprendidos.

Con base en lo anterior y para fines del presente trabajo  
cabe la aclaración de ciertos conceptos. El principal de  
estos conceptos lo es el individuo, el hombre; toda estrate-  
gia que trate de aproximarse al estudio de la conducta del --  
hombre parte de una conceptualización de éste.

El hombre es un organismo biológico que acciona y reac-

ciona ante su medio ambiente en forma particular.

De esta forma la conducta humana se aprecia como la totalidad de acciones y reacciones a las que se pueden denominar interacciones de los sujetos en un ambiente, con la característica de ser medible y observable en forma objetiva.

Las interacciones que se establecen con otro organismo de la misma especie son las llamadas interacciones humanas. A este comportamiento mediado por otro sujeto de la misma especie es lo que se llamará en lo sucesivo conducta social la cuál cuando está determinada por el escenario de trabajo se le llamará interacción humana en el trabajo.

### I.3 Teorías sobre las Relaciones Humanas

En la época primitiva, las actividades que se desarrollaban eran de tipo comunal. La pequeña colectividad asentada sobre la propiedad de la tierra y unida por vínculos de sangre; cantaba con miembros libres, con derechos iguales y su vida se ajustaba a las resoluciones de un consejo formado democráticamente. Lo que se producía era distribuido en común e inmediatamente consumido.

La ejecución de tareas que un solo miembro no podía realizar impuso precozmente un comienzo sutil de división de trabajo con la consiguiente aparición de la división de clases, que implicaba una separación entre los que trabajaban y los que no trabajaban. Esta situación trajo consigo el establecimiento de un sistema social esclavista en donde existían dos polos: el esclavo por un lado y por el otro el dueño o amo, este último tenía en su poder la vida del esclavo específicamente su trabajo productivo. Este sistema fue el que prevaleció durante toda la edad antigua.

Durante la segunda mitad de la edad media (aproximadamente siglo XII), aparece el feudalismo, organización política, económica y social donde prevalece el trabajo de tipo individual y familiar en los llamados artesanos, los cuales podían asociarse en gremios; aún entonces seguía existiendo una relación de esclavitud del señor feudal para con el siervo.

El trabajo artesanal prevaleció hasta poco antes de la Revolución Industrial (siglo XVIII). El inicio de una gran preponderancia industrial sobre las demás actividades económicas, vino a dar un giro total en los aspectos de organiza-

ción social, política y económica de la época, sacando a los miembros de las familias de sus hogares y trasladándolos a los centros de trabajo o fábricas, bajo formas de obligaciones llamadas contratos.

La clave de la Revolución Industrial fué descubrir que las formas no humanas de energía podían incrementar la riqueza de una nación, mucho más de lo que nadie hubiera podido imaginar, casi de la noche a la mañana el mundo accidental sufrió una transición, pues de un país agrícola, se transformaba en un estado urbano e industrial que se extendía cada vez más (27).

La proliferación de fábricas y el creciente número de trabajadores que cerraban sus talleres deseosos de emplearse en alguna de esas fábricas, propicio el que los capitalistas dueños de las fábricas aprovecharan la situación imponiendo salarios ínfimos, aumentando horas de labor, desempleando, etc.; a estos hechos surge posteriormente el movimiento sindicalista, los gremios de trabajadores así como el desarrollo de teorías sociológicas, (siglo XIX).

El trabajo que había empezado a mecanizarse y a perder sus características artesanales anteriores, se fracciona y se burocratiza, en la unidad productiva se separan los aspectos de planeación y ejecución y éstos últimos se descomponen en sus elementos más simples llegando a una tecnificación y especialización del trabajo. En base a esto, las teorías sociológicas existentes se hacen planteamientos sobre el sentido que tiene el trabajo para el hombre. Se menciona que si el trabajador no puede ser dueño del mismo trabajo que produce y que se encarga del trabajo productivo más no de los bienes de producción, el trabajo pierde así el sentido para el

que lo ejecuta y de esta forma el trabajador se "enajena". El obrero percibe que está siendo utilizado exclusivamente con fines lucrativos, que ha perdido autoridad sobre lo que hace al serle arrebatadas las oportunidades de decidir y de desarrollarse personalmente através de su actividad (10).

A continuación se presentan algunas de las principales teorías que durante el presente siglo se han interesado en el estudio y explicación de las interacciones humanas.

A.-En los principios de este siglo aparecen los primeros es tudios realizados específicamente sobre la conducta humana en el trabajo. Los estudios de "tiempos y movimientos" de F.Taylor (1911), ingeniero de profesión, tenían por objeto el de incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador en base a una organización "científica" del trabajo.

En términos generales, los estudios consistían en observar estrechamente a cada trabajador en la realización de su trabajo, se le cronometraba cada movimiento, la duración de sus descansos, etc., y de este análisis se obtenían los estándares de producción.

Los principios del análisis de "tiempos y movimientos" son:

- 1.-La selección de los mejores hombres para el trabajo
- 2.-Instruir a los trabajadores en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos para aplicar en su trabajo.
- 3.-Especialización y división del trabajo para obtener el mejor resultado con el mínimo esfuerzo y costo.
- 4.-Conceder incentivos en forma de salarios más altos pa

ra los mejores trabajadores.

La principal crítica que ha recibido el Taylorismo ha sido la ser en exceso sistemático y metódico; no tomar en cuenta que se trabaja con personas y no con máquinas o mecanismos a ser controlados. Tal parece que el factor humano no tenía papel alguno en el proceso productivo.

Brown (1958), menciona que esta teoría se apoyaba en el supuesto tácito de que la naturaleza humana posee ciertas propiedades fijas que determinan que la mayoría de los hombres encuentren desagradable el trabajo, sean normalmente perezosos y sólo los mueva el miedo y la codicia y que realicen el menor trabajo posible por el mayor salario posible.

B.-Más tarde, a finales de los años 20s y principios de los 30s surge un interés por el factor humano en los escenarios laborales, de esta forma hace su aparición la Escuela de las Relaciones Humanas. El fundador de esta Escuela, E. Mayo (1927), realizó sus estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric de Chicago. El objetivo inicial de estas investigaciones era estudiar las relaciones entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga entre los trabajadores. Se introdujeron algunas variables experimentales como frecuencia de descanso horas de trabajo, incentivos monetarios, etc., con la intención de descubrir su influencia sobre la fatiga y la productividad; sin embargo los cambios producidos por sus experimentos ocurrieron en las relaciones interpersonales de los trabajadores y de los trabajadores y la organización social(2).

Los resultados de esta investigación dieron lugar al reconocimiento de:

- 1.-La importancia de los grupos informales de trabajo
- 2.-La importancia de las relaciones sociales entre el supervisor y los trabajadores.
- 3.-La importancia de las actitudes y motivos de los trabajadores existentes en un contexto de grupo (2).

De esta forma es Elton Mayo el primer autor en hacer referencia a la "organización informal" que se da en los escenarios laborales. Se considera al trabajador como una parte integrante de un grupo de trabajo, en donde establece cierto tipo de relaciones sociales informales y esto es importante dado que el interés principal sigue siendo la identificación de los factores que puedan incidir sobre la producción y su incremento.

C.-Las relaciones humanas siguen siendo estudiadas desde diferentes puntos de vista. Abraham Maslow (1954), propone una Teoría Motivacional basada en una escala de necesidades. Esta Teoría trata de explicar por qué los hombres trabajan y la dinámica de las relaciones sociales en la empresa. Dice que el hombre actúa motivado por alguna necesidad no satisfecha .

La escala de necesidades que propone este autor puede ser representada mediante una triangulación. El primer nivel o base de esta figura representa la primer necesidad, un segundo nivel la segunda necesidad y así sucesivamente hasta llegar al ápice que representa la última y más alta de las necesidades.

La escala consta de las siguientes necesidades:

1.- Necesidades Fisiológicas o Primarias:

Son aquellas indispensables para la conservación de la vida como alimentarse, respirar, dormir, etc.

2.- Seguridad:

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras, sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores de acuerdo a las necesidades primarias, así como seguridad en cuanto al respeto y estima de los demás componentes de sus grupos sociales.

3.- Sociales:

Para sobre vivir, el ser humano necesita aliarse, vivir dentro de una comunidad, además de sentir que pertenece al grupo y que éste le acepta.

4.- De Estima:

Al hombre le es imprescindible darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se dan en la comunidad; además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

5.- Auto realización:

El ser humano por su vida en sociedad, requiere trascender, una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, através de la creación.

La escala funciona de acuerdo al principio de 'prepotencia', en donde el primer grupo de necesidades a ser satisfechas son las fisiológicas o primarias, las cuales una vez que está razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo.

El tercer grupo de necesidades no es prepotente, sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho, y así sucesivamente. De esta forma se establece una jerarquía en la cuál las necesidades superiores no motivan sino hasta -- que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

Esta teoría sugiere que lo más probable es que el trabajador satisfaga las necesidades más bajas, pero es menos probable que satisfaga las más altas(2,21).

Esta teoría parte del supuesto de que la conducta humana surge como respuesta a una motivación por satisfacer ciertas necesidades humanas. Una de las críticas a esta teoría es el empleo de definiciones no operacionales de sus supuestos básicos.

D.-Mc Clelland (1962), propone una nueva teoría de corte motivacional. Para este autor, las personas están motivadas primordialmente por tres factores: De realización, de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la filiación están mas interesados en establecer contactos cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás.

Tal teoría se basa en que la cultura o medio ambiente influye sobre el ser humano, incrementando en éste su

deseo de superarse o realizarse. Este autor hace del factor 'logro' el centro de desarrollo económico de un país; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él.

Para probar su teoría ha realizado una serie de estudios, los cuales consisten en pedir a las personas, relaten una historia, la que se les ocurra al serles presentada una lámina (TAT de Murray). Los contenidos de las historias son clasificados posteriormente.

Mc Celland sugiere que hay que inyectar la motivación de logro en los individuos de los países sub desarrollados y así lograr su desarrollo económico. Se le ha criticado de esta forma por tratar de introducir patrones de conducta y valores típicos de la cultura Norteamericana(2).

La principal de las desventajas de esta teoría es la subjetividad de sus interpretaciones.

E.-Una aproximación más al estudio de las relaciones humanas es la que postula Herzberg (1965), la cual se apoya en la teoría de los motivadores y los factores higiénicos. La teoría dual de Herzberg sostiene que es erróneo considerar que la "satisfacción" tenga como contrapartida la "insatisfacción", sino que deben medirse en escalas diferentes, por esto es la denominación de teoría dual. La teoría menciona que los factores pertenecientes al puesto como por ejemplo la responsabilidad o la iniciativa, cuando están presentes motivan favorablemen-

te al personal, es decir "causan satisfacción" pero -  
que su ausencia no "ocasiona insatisfacción". En cambio  
se llega a la "insatisfacción" cuando factores no pertene-  
cientes al puesto como por ejemplo simpatía por los com-  
pañeros o limpieza están ausentes.

Uno de los estudios de los que parte la teoría, con-  
sistió en descripciones por parte de docientas personas ,  
entre ingenieros y contadores, que describieron brevemente  
un episodio que les hubiera causado una gran "satis-  
facción" en su trabajo (señalando si eso los había lleva-  
do a laborar con mayor intensidad, con menor o con igual  
intensidad), y otro episodio que les hubiera sido parti-  
cularmente "insatisfactorio" (señalando también el nivel  
de trabajo posterior).

Herzberg recomienda que se tomen en cuenta un aumen-  
to de responsabilidad, mayor reconocimiento o que se en-  
riquezcan las actividades para que las personas encuen-  
tren aspectos motivantes a fin de obtener mejores resul-  
tados en la realización del trabajo(2).

Esta teoría que trata de explicar la conducta en ba-  
se a la existencia de tres factores motivacionales, es  
criticada entre otras cosas por su procedimiento poco -  
metodológico, las explicaciones no objetivas y la subje-  
tividad de su clasificación de respuestas.

F.-Desde una perspectiva de las Ciencias Administrativas in-  
teresadas en el estudio de la conducta humana en el tra-  
bajo, Douglas Mc Gregor (1969), propone los principios -

de la Teoría X y la Teoría Y.

Estas teorías se fundamentan en diferentes conceptualizaciones que se tienen sobre el trabajo y sobre el hombre en el trabajo, y de esta forma va a ser el modelo administrativo que opere en una organización con respecto a sus recursos humanos.

Algunos de los supuestos en que se basa la Teoría X son :

- La gente trabaja sólo por dinero
- A las personas no les gusta trabajar
- La gente es irresponsable y carece de iniciativa

De acuerdo a estos supuestos, las tareas diarias deben ser simples y repetitivas y el desempeño de los trabajadores debe quedar bajo vigilancia constante y continua.

Para la Teoría Y se cuentan los siguientes supuestos:

- La gente tiene iniciativa y es responsable
- La gente es capaz de ejercer auto control y auto dirección
- La gente posee más habilidades de las que emplea actualmente.

De acuerdo a estos supuestos, la organización debe propiciar la participación de los subordinados, lo que facilitaría el logro de objetivos valiosos para la organización.

Hasta aquí se han mencionado algunas teorías sobre las relaciones humanas en el trabajo. A partir de estas teorías en la actualidad se fundamentan las estrategias tradicionales para la capacitación en las relaciones humanas. Siendo la parte medular de estas estrategias el grupo y las interacciones y procesos que en él se dan como parte de una dinámica; es por eso que las técnicas proceden principalmente de la Psicología Social, la Dinámica de Grupos o de la Psicología Clínica.

Las estrategias tradicionales interesadas en las relaciones sociales han tratado de definir lo que es el grupo. De las definiciones encontradas se observan que concuerdan en diferentes puntos, a continuación se mencionan algunas:

"Grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas los hacen interdependientes en algún grado significativo" (Cartwright, 1968).

"El grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros y tienen consciencia de cierto elemento común de importancia" (Olmsted, 1972).

(2, p.26).

Estos grupos se clasifican de acuerdo a características específicas como son por ejemplo si es un grupo natural o artificial, cuál es su propósito de formación, cuál es su estructura etc. (1, p.26).

De acuerdo a los estudios sobre los grupos, éstos desarrollan conductas de mantenimiento o procesos de grupo como por ejemplo la cohesión de grupo, la motivación, comunicación, etc., y en base a los cuales se realiza la capacitación en relaciones humanas.

Brown (1958), menciona que el "grupo primario representa la más fuerte influencia sobre la conducta del individuo, por lo que al pretender modificar la conducta humana, vale más actuar através del grupo que directamente sobre el individuo" (p.153).

Una vez expuestos los principales fundamentos de las Teorías de las Relaciones Humanas, cabe mencionar que a la aproximación tradicional se han detectado ciertos inconvenientes en su interés por las relaciones humanas, por ejemplo, no tomar en cuenta la individualidad de las personas, haciendo referencias a "pluralidades o conjuntos". Desde su inicio el principal objetivo ha sido el de identificar lo que de alguna manera afecte la producción para poder tener la posibilidad de afectarlo e incrementarla. La subjetividad también forma parte de estas aproximaciones.

#### I.4 Estrategias Tradicionales para la Capacitación en Interacción Humana

Las teorías sobre las relaciones humanas revisadas abrieron el camino a la apreciación de la dimensión humana en el trabajo. A continuación se revisan algunas de las estrategias tradicionalmente empleadas para la capacitación en relaciones humanas.

##### A. Dramatización (7)

Son pocos los programas de entrenamiento sobre las relaciones humanas que no incluyan alguna forma de dramatización o representación dramática. Se emplea igualmente para tratar cualquier problema en el que sea necesario mejorar la participación de los sujetos en el grupo y su efectividad en tratar unos con otros. La técnica hace posible a los individuos y a los grupos la mejora de su efectividad, no hablando sobre un problema, sino actuando como lo harían en la vida real. La meta se alcanza representando papeles o "partes" en una situación hipotética o real por parte de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales(7).

La teoría y la metodología de la dramatización han reforzado el creciente interés que hay en la dinámica de grupos, el desarrollo de grupos, y el método de entrenamiento en el laboratorio o entrenamiento por sensibilización. La aplicación más reciente de la dramatización se ha dado en los juegos de negocios, las simulaciones y los ejercicios de solución de problemas; cada día crecen las aplicaciones de este método al ser considerado como una herramienta del entrenamiento industrial(Craig y Bittel,1981).

La realización de la dramatización puede ser estructurada o espontánea. La estructuración consiste en la cantidad de instrucción, preparación y datos que se da a los actores y al grupo, antes de la sesión y durante ella. Cuanto más es estructurada sea la dramatización menor es la espontaneidad -- que se permite a los participantes.

La teoría básica de entrenamiento que está implicada en la dramatización consta de los siguientes elementos:

- 1.-Aprender Haciendo.-- La dramatización dá la oportunidad de práctica, experimentación y de aprender "echando a perder" sin que ello cause problemas.
- 2.-Aprender por Imitación.--Los participantes de una dramatización observan cómo los otros manejan los problemas e -- imitan y adaptan los métodos que prueban su efectividad.
- 3.-Aprender por Observación y Retroacción.--Los participantes tienen la oportunidad de observar las acciones de los -- otros y reaccionar frente a ellos. La identificación con las formas de conducta de los que están representando y algunos miembros hace que la retroacción sea útil para to dos los miembros del grupo.
- 4.-Análisis y Conceptualización.--(Elemento exclusivo en la -- realización estructurada). Después de observar una serie de representaciones se puede llegar a conceptualizar los principios de la conducta humana y entonces poder genera-- lizar una idea general o conclusión.

En términos generales, un programa de entrenamiento en relaciones humanas que emplee el método de dramatización --

contemplará los siguientes pasos básicos en su realización:

- 1.- Identificación del problema
- 2.- Elección de la dinámica
- 3.- Ejecución
- 4.- Evaluación

El método de dramatización cuenta con técnicas específicas al alcance del instructor que la emplee. Algunas de estas técnicas son:

- La técnica de inversión de papeles. Esta técnica consiste en un intercambio de papeles de uno a uno entre los participantes que están en escena.
- La técnica de rotación de papeles. En esta técnica los miembros que están representando van a actuar todos y cada uno de los papeles que se escenifican.

Maier (1963), menciona que en la representación escénica de papeles hay "algo que permite a cada persona aprender lo que le es más importante, en términos generales la función del sistema es adiestrar para la acción". El mismo autor enfatiza que "la experiencia de la dramatización demuestra de inmediato el abismo que hay entre pensar y hacer" (p.225).

## B. Método de Casos (7)

La observación de un caso, discutirlo y analizarlo re - presenta la parte medular del método de Casos, el cual cuenta principalmente con tres modalidades. La primera de estas modalidades lo es el Método de Harvard, entre los objetivos de este método se encuentran:

- El que los participantes aprendan por sí mismos, por procesos del pensamiento independiente, en otras palabras "que diciernan en la enredada madeja de las relaciones humanas"
- Ayudar a los participantes a desarrollar la capacidad de usar conocimientos.

En este método , el instructor actúa como catalizador - propiciando un ambiente favorable a la discusión del grupo - ayudándolos a descubrir por sí mismos las ideas más significativas para ellos, partiendo del informe de un caso. Estos casos presentan material comprensible y bien documentado, -- fiel a las situaciones de la vida real; de esta forma no se pueden ignorar las costosas desventajas de emplear como material casos ficticios, en la medida que los sujetos trabajan discutiendo un caso ficticio necesitan más información haciendo posible que el instructor se enrede y contradiga, perdiendo el grupo confianza en su integridad, habilidad e interés en la resolución de un problema. Esto ocasionaría que el grupo empezara a inventar también, estas desventajas así como el presentar casos sumamente abreviados ocasiona confusión. La vida real no presenta a nadie problemas bien diseñados, con el objeto de que sean resueltos. La persona que quiera aumentar su habilidad para solucionar problemas, - -

necesita la oportunidad de:

- Observar cómo se ven los problemas en sus primeras etapas-
- Observar qué factores de la situación total pueden agravar los
- Observar qué se puede hacer para evitar que empeoren o continúen sucediendo.

La presentación del material puede ser en forma de audiovisuales o casos grabados. Los beneficios de una representación dramática junto con el método de casos puede ser más efectiva, teniendo como ventajas la participación activa de los sujetos y la actuación de lo que de otra forma sólo quedaría como formulación verbal.

En la modalidad de casos vivos de Wharton, el informe del caso se refiere a hechos que acaban de suceder o están sucediendo; de esta información se parte para ejercitar en la solución de problemas en forma individual o de equipo de trabajo.

La modalidad de casos Sindicados pone énfasis en compartir experiencias por la participación de pequeños grupos .

Sus principales objetivos son:

- Ayudar a mejorar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollo de habilidades de comunicación oral y escrita, actitud hacia el trabajo en equipo y la toma de decisiones en grupo.
- Estimular el autodesarrollo en una atmósfera de entendimiento esencial para que haya interacción productiva. Esta atmósfera implica una mezcla de habilidad intelectual, juicio práctico, ser capaz de apreciar los sentimientos de ---

los demás y tener voluntad de ajustar o adoptar una decisión de la manera más aceptable para todos los afectados.

En esta modalidad se forman sindicatos o subgrupos brevemente a la primera sesión, cada subgrupo de 10 miembros. Cada sindicato discute el sumario que le es asignado, analizando los problemas que surgen de la discusión y asignando sus partes a personas o pequeños grupos para ser resueltos. Se cuenta con un jefe y un secretario por sindicato con funciones específicas; los resultados obtenidos se integran en un informe escrito que se presenta en una sesión plenaria -- junto con los informes de los otros sindicatos.

Los pasos generales que se siguen en el desarrollo del Método de Casos en cualquiera de sus modalidades son:

- 1.- Identificación del problema
- 2.- Elección del ejercicio o caso problema
- 3.- Ejecución o análisis del caso
- 4.- Discusión y análisis de los resultados
- 5.- Resumen o conclusiones, tomar medidas en el medio en que se detectó el problema.

El estudio de casos requiere flexibilidad y voluntad de aprender y cambiar entre los que dirigen y los miembros, que no llegarán a ningún lado a menos que acepten trabajar representando varios papeles y conscientemente sepan que aprenden a cambiar.

### C. Laboratorio de Relaciones Humanas (7)

Esta estrategia también llamada de "grupo T", tiene pretenciones más profundas a largo plazo que persigue metas intangibles pero muy prácticas, como son la auto conciencia, la sensibilidad hacia los demás y la capacidad de colaboración.

El Laboratorio de Relaciones Humanas tuvo su origen en los trabajos de Kurt Lewin sobre la dinámica de los grupos, descubriendo el potencial de entrenamiento de un grupo en el cual el contexto en el que se da el aprendizaje es el mismo proceso por el que los miembros aprenden a trabajar juntos. Una de las suposiciones en que se basa el entrenamiento de laboratorio o de sensibilización, es que hay necesidades específicas de entrenamiento para situaciones particulares pero también hay características genéricas de las experiencias de aprendizaje comunes a todos los sujetos.

El entrenamiento de laboratorio tiene por objetivos:

- Que el entrenado se entienda a sí mismo y sea sensitivo a los otros, ser capaz de escuchar, comunicar, entender y diagnosticar problemas de grupo (en supervisores).
- Entender la complejidad de la acción grupal
- Aprender como dar y recibir ayuda honestamente
- Como mejorar la participación en los asuntos humanos
- Lograr relaciones maduras, productivas y correctas entre la gente
- Principalmente aprender a resolver problemas en las relaciones cara a cara.

Se acostumbra un laboratorio de entrenamiento de tipo residencial que dura de una a tres semanas, siendo la unidad

de entrenamiento el grupo pequeño o grupo "T" (training group). Se trata de un ambiente construido especialmente para que sea posible producir y observar fuerzas semejantes a las que operan en el campo (por ejemplo el lugar de trabajo del entrenado). El grupo está libre de distracciones y en circunstancias en las que los errores no tendrán tanta importancia. El grupo "T" es un grupo relativamente inestructurado formado por entrenador y participantes. Al principio la ambigüedad de una situación en la que no hay nada formal crea en la mayoría de las personas ansiedad y tensión. Los esfuerzos para liberarse de esta tensión, sea separándose de la participación activa o supliendo los elementos que faltan reflejan los modos normales de conducirse del individuo. En el laboratorio, ésta conducta es precisamente la materia de aprendizaje. Para que exista aprendizaje en estos grupos se requiere:

- 1.- Que la conducta sea expuesta. Cuando el individuo es capaz de exponer ante los demás su propia conducta, presentándose a sí mismo, crea la oportunidad de recibir ayuda de otros. Entonces es posible que quede motivado para hacer algo con su conducta. Para aprender lo que son las relaciones y la conducta humana es necesario analizar y experimentar con la propia conducta.
- 2.- Retroacción. La experiencia debe ser seguida de un análisis de las discrepancias entre lo que se ha logrado y lo que se cree haber logrado; se necesitan sistemas de retroacción que sean como un espejo que permita que la persona se vea como la ven las otras. En función del entrenamiento crear un grupo en el cual se desarrolle un sistema de retroacción a los individuos.

- 3.- Ambiente. Debe crearse un ambiente para tirar barreras que impidan manifestar la conducta y recibir retroacción se necesita que el entrenador dé apoyo emocional al individuo mientras éste progresa a través del aprendizaje de nuevos modos de conducta.
- 4.- Conocimientos como un mapa. Los conocimientos que provienen de la experiencia o el caudal acumulado en un individuo son necesarios para cambiar; el único problema es encontrar como utilizarlos. Es un error presentarlos al participante antes de que esté comprometido a aprender o que sepa que tiene que cambiar.
- 5.- Experimentación y Práctica. Cada individuo necesita experimentar las diversas formas en que los nuevos patrones de conducta, pensamiento y observación pueden llegar a formar parte de sí mismo.
- 6.- Aplicación. Los problemas de entrenamiento necesitan mayor atención hacia la enseñanza de cómo mantener la nueva conducta en el trabajo, cómo originar un proceso de evolución continua.
- 7.- Aprender a Aprender. Dar oportunidad al entrenado de aprender cómo hacer que las diarias experiencias le enseñen algo.

El laboratorio provee un sistema concentrado de procesos de conducta y de re educación por medio de la participación en grupos. Los laboratorios permiten que exista toda una gama de tipos de personalidades en los participantes.

#### D. Libre Discusión (20)

Maier(x), menciona que una de las funciones de la estrategia llamada Libre Discusión es permitir que las actitudes y valores lleguen a ponerse de manifiesto en una reunión, de modo que todos los que tomen parte en la misma, puedan darse perfecta cuenta de su existencia.

El procedimiento de la Libre Discusión se emplea con la máxima eficiencia cuando está involucrado el problema de la aceptación, cuando existan barreras de temor a la acción o cuando en el grupo reinen violentas discrepancias.

En lugar de tratar de guiar la discusión, el director de la misma deja que el debate se extienda, y permite que se introduzca cualquier clase de materia a discutir o se exprese cualquier actitud que se considere oportuna. Este tolerante procedimiento permite que se pongan de manifiesto gran número de actitudes y valores; los individuos pueden estar de acuerdo o discrepar entre sí. El objetivo de la libre Discusión es que salga todo a relucir; cualquier intento que se haga para guiar, controlar o dirigir la discusión, tenderá a bloquear la expresión de los sentimientos surgidos en el grupo, de esta forma el objetivo es conciliar las divergencias de pensamiento. Se debe sondear las zonas de desacuerdo, el director del debate debe comportarse de modo que haga posible la manifestación de toda desavenencia; las divergencias no manifestadas al exterior, no pueden reconciliarse.

La técnica de riesgo no es otra cosa que una discusión libre encauzada hacia la manifestación de los temores. La

(x) op cit

expresión colectiva del grupo sirve para clarificar los temores y al mismo tiempo crea una situación en la cual resulta aceptable dicha expresión pública. Para reducir los temores hay que liberar la expresión, y éste es el punto crucial de la técnica de riesgo. Cuando estos temores se han expresado francamente tienen todavía más valor por cuanto pueden ser reexaminados de vez en cuando para evaluarse de nuevo su importancia. Es recomendable el uso de esta técnica cuando se plantea una situación relacionada con los peligros o riesgos inherentes a un cambio. Todos los reunidos pueden reaccionar a esta cuestión a su modo personal, el instructor interviene poco canalizando los pensamientos en el grupo, pero manteniendo su carácter de figura central.

La aplicación de las Estrategias de entrenamiento Tradicionales ya mencionadas se emplean solas o en forma combinada, y están dirigidas a ciertos problemas de grupo como se observa en el siguiente cuadro:

Estrategias de Entrenamiento:	Problemas de Grupo
1.- Dramatización	{ -Aceptación -Pertenencia -etc.
2.- Estudio de Casos	{ -Toma de decisiones -Solución de problemas

Estrategias de Entrenamiento	Problemas de Grupo
3.- Lab.Relaciones Humanas	{ <ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación</li> <li>-Liderazgo</li> <li>-etc.</li> </ul>
4.- Discusión Libre	{ <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aceptación</li> <li>-Resistencia al cambio</li> </ul>

Las estrategias tradicionales han sido mencionadas en los términos que las sustentan. A continuación se mencionan algunas de las objeciones identificadas:

- El individuo no participa en la decisión de capacitar su interacción social.
- Los objetivos que se persiguen no son especificados claramente " esperando que el sujeto quede motivado a hacer algo con su conducta" (7, p.280).
- Los criterios de aprendizaje generalmente son subjetivos.
- La evaluación de las estrategias se refiere a la aplicación de cuestionarios, a encuestas posteriores, etc. que reflejan la opinión de los participantes únicamente.

## I.5 La Alternativa Propuesta

El ambiente no es un operador que repercute inevitablemente sobre los individuos; más bien y mientras no sea concretado por medio de acciones adecuadas, se trata únicamente de una potencialidad. Las recompensas y los castigos permanecen a la expectativa mientras no se produzcan las actuaciones que los desencadenan. Mediante su conducta la gente puede desempeñar un papel activo en la creación de las contingencias de reforzamiento que les afectan. Así, como afirma Bandura (1974), la conducta crea en parte al medio y el medio influye sobre la conducta de manera recíproca (Thorensen, 1981).

Sin embargo hay que señalar que cualquier intento de investigar la conducta humana debe iniciarse con la seguridad de la complejidad de la misma, y que sólo podremos apreciarla como "una totalidad de acciones y reacciones a las que podemos denominar interacciones de los sujetos en un ambiente, siendo esas interacciones de carácter particular y observable" Jiménez (1980).

Skinner observó que había dos categorías básicas de conductas. A una le llamó respondiente y a la otra la denominó conducta operante. La conducta operante está controlada por las consecuencias que inmediatamente la siguen; éste es el más básico de los principios de la conducta operante, del cual dependen los demás. De acuerdo a esta aproximación, ya que la conducta ha ocurrido no puede ser alterada, en realidad las consecuencias que siguen a una conducta sólo alteran su probabilidad de ocurrencia. Por tanto al manipular las consecuencias de la conducta, la probabilidad

de la ocurrencia futura puede ser influenciada (13, p.17).

Las consecuencias reforzantes fortalecen la conducta, es decir, incrementan la probabilidad de que la conducta ocurra; por el contrario, las consecuencias aversivas disminuyen o debilitan la conducta, es decir, se reduce su probabilidad de ocurrencia.

Desde hace aproximadamente veinte años, la modificación de conducta ha venido a ser una de los más fuertes intentos en la aplicación de influencias a la conducta humana en forma personal y socialmente productivas. Esta modificación tiene como puntos de referencia la medición y las definiciones operacionales.

De esta forma se puede mencionar que el entrenamiento en interacción humana consiste en proporcionar repertorios sociales no aprendidos, mediante el arreglo de contingencias para propiciar el aprendizaje (modificación conductual). Entendido el aprendizaje como un cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica (Ardila, 1977).

Una variante del condicionamiento operante es el procedimiento llamado auto control, el cual establece como principios:

- a) El auto control no es asunto de fuerza de voluntad.
- b) La determinación de eventos que sean recompensantes para administrarlos inmediatamente después de la respuesta apropiada (Thorensen, 1981).

Bandura y Perloff delinearon un sistema conceptual pa-

ra el análisis del auto control, cuyos componentes son:

a) auto imposición

b) autodeterminación del refuerzo

c) auto registro

d) auto administración del reforzamiento (21, p.13-14).

En esta ocasión, de acuerdo a esta clasificación, la auto imposición representa el hecho de auto establecer objetivos meta, así como el inciso b y d se consideran en la auto administración de consecuencias para el estudio.

Implicito a un análisis funcional está la noción de control, cuando se descubre una variable que puede ser controlada, descubrimos un medio de controlar la conducta que es función de esa variable (11, p.58).

Bandura (1974), menciona que una característica del ser humano es la de ser capaz de crear influencias auto reguladoras, de esta forma el punto crucial del auto control es que el individuo funcione como el agente de su propio cambio conductual (Thorensen, 1981, p.18).

De esta forma Goldfried (1973), menciona que el autocontrol puede ser visto como un procedimiento a través del cual un individuo llega a ser el principal agente en la creación, dirección y regulación de las características de su conducta (p.11).

En el estudio del auto control se menciona el uso de contratos conductuales, Mahoney y Thorensen (\*), parten del hecho de que se trata de convenios conductuales que especifican responsabilidades, especialmente si la acción sobre la que se realizó el convenio no se alcanzó (p.17).

Stuart (1977), menciona que un contrato tiene dos funciones:

- 1.- Permite la clarificación de los posibles resultados
- 2.- Provee de una clara determinación de los objetivos específicos de un programa de cambio (p.31).

Con respecto a la retroinformación, ésta ha probado su efecto sobre la conducta. La retroinformación, es decir la información que se proporciona a una persona sobre su conducta observada se ha estudiado en sus diferentes formas de ser proporcionada y los efectos específicos de cada una de estas (Ortiz, 1982).

Una consecuencia de la estrategia ha de ser la posibilidad de que los sujetos, identifiquen objetivamente características de su conducta, en este caso de su conducta cooperativa llegar a una administración de la propia conducta.

De esta forma es de interés el estudio del empleo de las técnicas mencionadas en el escenario laboral, aunadas al Modelo de Capacitación en Interacción Humana que propone Jiménez (1980). Este modelo tiene como características fundamentales, tomar en cuenta la libre participación de los sujetos en el programa, objetividad en la obtención y análisis de resultados, el uso de definiciones operacionales, el interés por conductas observables, tomar en cuenta a cada participante por individual y su sistematicidad.

El Modelo para la Capacitación en Interacción Humana se estructura de la siguiente forma:

A) Identificación de Repertorios

Los dirigentes de la organización, de acuerdo con las políticas de la empresa, señalarán los tipos de conducta

que prefieran que los trabajadores adquieran, aumenten, mantengan o eliminen, definiendolas operacionalmente.

B) Establecer Discrepancias

Quando un conjunto de repertorios conductuales ha sido especificado formalmente, deben compararse los estándares establecidos contra las ejecuciones de los involucrados que exhiben en el desempeño diario de sus funciones.

B1) Si los sujetos exhiben los repertorios conductuales convenidos, deberá elaborarse un programa de contingencias que mantenga las inetracciones prescritas, de no exhibir dichas conductas, se elaborará un programa de adquisición.

C) Determinar los Objetivos

El Psicólogo elaborará los objetivos de interacción humana (conductas deseadas) considerando a los sujetos que se vean involucrados (personas afectadas por un programa de interacción).

D) Elegir una Alternativa Metodológica

La elaboración de los objetivos conductuales deja suficientemente claro para todos y cada uno de los participantes la estrategia que puede implantarse para lograr la interacción humana convenida (Tipo de programa más adecuado para dar solución al problema).

E) Elaboración de Proyecto de Capacitación

El contenido de este proyecto deberá indicar la justificación de las conductas de interacción humana que en -- función de las actividades acordadas, la observación y discrepancias encontradas de todas y cada una de las es estrategias que se emplearán para alcanzarlas, remarcando las consecuencias que serán administradas por la emisión de tales interacciones.

El) Acuerdo: El proyecto será presentado para negociación a todos y cada uno de los participantes para -- que lo modifiquen y/o autoricen.

F) Implantación

Todos y cada uno de los procedimientos entrarán en operación en los términos programados.

F1) Todo programa contará con indicadores de avance y -- medidas correctivas ó programas de remediación comu nicados a todos los participantes.

G) Evaluación

Al finalizar la etapa de implantación, se seguirán valorando los resultados en todos los casos, evaluando su coherencia en las interacciones humanas convenidas y renovando el procedimiento en los casos necesarios.

Con base en una estrategia metodológica derivada de un análisis de la conducta, se mencionan algunos estudios relacionados con el entrenamiento de las relaciones humanas y - que de alguna forma han dado pie a posteriores investigaciones:

Orozco V.P., Una experiencia de "auto contro" en ambiente -  
laboral (1977).

Ibarra M.E., Importancia del repertorio social sobre las re-  
laciones interpersonales dentro del escenario  
laboral.

Alves D.F., Una alternativa al entrenamiento de líderes -  
(1978).

Ortíz E.G., El feed-back en la formación de equipos de trej  
bajo (1982).

Domínguez G.M., Estrategias y métodos en la capacitación -  
en las interacciones humanas (1984)

Mendoza A.J., Interacciones Humanas en el trabajo (1984).

## II. METODOLOGIA

## II.1 Descripción del Método

**OBJETIVO:** Identificar los efectos que tiene la conducta cooperativa sobre las relaciones sociales y la productividad que se establecen en un escenario laboral.

**SUJETOS:** Cinco personas, empleados de una oficina gubernamental, identificados de la siguiente manera:

Sujeto	Sexo	Edad	Puesto
A	Masculino	23 años	Analista Téc.
B	Femenino	33 años	Analista Téc.
C	Femenino	23 años	Analista Téc.
D	Masculino	18 años	Aux. Admvo.
E	Femenino	23 años	Secretaria

**ESCENARIO:** Oficina de Datos Estadísticos (O.D.E.), de aproximadamente 7 x 4 m., descrita en el anexo 1.

### RECURSOS MATERIALES:

- 1.- Formas de auto registro (anexo 2)
- 2.- Registros de frecuencia para las conductas sociales (anexo 3)
- 3.- Formas de registro para productividad (anexo 4)
- 4.- Tabla para tiempos de registros (anexo 5)
- 5.- Lápices

RECURSOS HUMANOS: Observadores

DISEÑO: Para el desarrollo del presente trabajo se empleo - un diseño experimental funcional de tipo A-B.

DEFINICION DE VARIABLES:

-Cooperación; Cada ocasión que el sujeto facilite - de alguna forma a algún compañero la realización - de algún objetivo predeterminado.

-Obediencia: Cada ocasión que el sujeto realice alguna actividad y cuyo resultado sea aceptado por - el jefe inmediato.

-Persistencia: Cada ocasión en que ante un evento - cuestionable de trabajo, el sujeto mantenga por 3 veces su opinión, en donde de acuerdo al jefe inmediato y/o los procedimientos establecidos no tenga razón el sujeto.

-"Por favor": Cada ocasión en que el sujeto antes o después de solicitar a algún compañero algún documento, objeto o información, emita la conducta vocal estereotipada de "por favor"; de acuerdo a los registros de dos observadores en forma independiente.

-"Gracias": Cada ocasión en que el sujeto ante la - entrega de algún documento, objeto o información - oral, emita la conducta vocal estereotipada de - - "gracias"; de acuerdo a los registros de dos observadores en forma independiente.

-Productividad: Porcentaje alcanzado por cada sujeto en la realización de las actividades asignadas por su jefe inmediato con los criterios de puntualidad cantidad y calidad de trabajo establecidos por éste.

-Características del trabajo: La oficina de D.E. se encarga recientemente de la aplicación control y actualización de un censo de recursos humanos implementado dentro de toda la secretaría correspondiente, además de algunas otras funciones para lo cual cuenta con puestos como, codificador, estadígrafo, analista técnico, secretarial, jefe de sección y jefe de oficina. Continuamente se realizan cambios en la información del censo en terminales de computadora, se revisan grandes cantidades de hojas censales, se elaboran reportes, estadísticas y en ocasiones se hace necesario salir de la oficina a otras dependencias. Estas son algunas de las actividades principales que se realizan en la oficina de D.E.

-Estrategia Metodológica: La estrategia para el entrenamiento de la conducta cooperativa, se basa en el Modelo para Capacitación en Interacción Humana propuesto por Jiménez (1980), junto con las técnicas de auto registro, auto administración de consecuencias (indicar y considerarse consecuencias por el logro de los objetivos especificados), y la retroinformación. Y de esta forma dar a los sujetos el control de su propia conducta.

-Retroinformación: Información oral y gráfica proporcionada a cada sujeto con respecto a sus objetivos conductuales marcados en los auto registros y la ejecución mostrada sobre la conducta cooperativa, durante el periodo especificado. En base a ésta información que podía ser reforzante o correctiva el sujeto re elaboraba objetivos conductuales.

## II.2 Procedimiento

### FASE DE PRE INVESTIGACION:

-Se acudio con el Sub Director de Area de una dependencia gubernamental, quien se interesó en la implantación de la estrategia de capacitación de la conducta cooperativa en la C.D.E., ya que en ésta se iniciaba una nueva actividad que abarcaba todo lo relacionado a la implementación de un censo de recursos humanos dentro de toda la secretaría correspondiente y que involucraba a todos los integrantes de dicha oficina. Bajo estas condiciones de trabajo se hacía necesaria la presencia de la conducta cooperativa dentro de la oficina.

-Se inicio la toma de registros anecdóticos para definir operacionalmente las conductas de interés para el estudio (Definición de Variables). Las conductas operacionalizadas fueron: Cooperación (Coop.), Obediencia (Obed.), Persistencia (Pers.), y las conductas de cortesía "por favor" (P.F.) y "gracias" (G.). A excepción de la conducta cooperativa, las demás quedaron comprendidas bajo el rubro de "Relaciones Sociales" para efectos del objetivo del estudio.

-Se elaboraron formatos de registro de frecuencia para la observación de conductas (anexo 3), para el registro de productividad (anexo 4), los auto registros (anexo 2) y una tabla de tiempos para la realización sistemática de la toma de registros (anexo 5).



En la forma 2.1, el participante especificaba un "Objetivo General" sobre su conducta cooperativa, así como sus "Objetivos Específicos", esto es, [la especificación de criterios de tiempo y porcentajes de ocurrencia a alcanzar (estándares), sobre la conducta cooperativa y así lograr el objetivo general.] Finalmente se especificaban las consecuencias que el propio participante se administraría por el logro de sus objetivos marcados.

En la forma 2.2, en las columnas de "Fecha" y "hora" se especificaban al participante horarios, en los cuales de preferencia podían tomar sus autoregistros. Algunos de estos horarios coincidían con los que tomaba el jefe inmediato sobre la cooperación; ésto como un intento de confiabilizar auto registros. En las siguientes columnas se marcaba "si" o "no" cada ocasión que alguien solicitaba ayuda al participante o que éste ofrecía ayuda dentro de los horarios especificados.

La forma 2.3 se empleo total y libremente por los participantes. Sólo se les indicaba en qué consistía cada columna y ellos anotaban el "Día" y la "Hora" de su registro, la "frecuencia" de ocurrencia de la conducta, si es que se había especificado un periodo de tiempo para el auto registro, finalmente los "antecedentes o Anotaciones" donde los participantes mencionaban o describían la situación que se había presentado la conducta cooperativa. De ésta columna se obtuvo algún dato sobre la "dirección de la cooperación", es decir, qué persona solicitó más ayuda al participante, a quién se la ofreció, a quién la solicitó o con quién coo-

peró con mayor frecuencia dentro de la oficina (anexo 6).

#### FASE B:

-A cada participante se le mostró su gráfica de conducta cooperativa, en base a la cuál recibió retroinformación. Se le explicaba su gráfica con el objeto de que identificara su ejecución o desempeño con respecto a la conducta cooperativa durante la fase de Línea Base.

-Con la retroinformación recibida, cada participante especificaba sus objetivos y consecuencias en sus formas de auto registro, de esta forma quedaba explícito un convenio con él mismo hacia el logro de sus objetivos y la realización de sus auto registros sobre cooperación.

-La toma de registros sobre las conductas sociales se siguieron realizando, los datos se van concentrando como en la fase de Línea Base.

-Cada ocasión en que concluía el periodo de tiempo especificado por cada participante para el logro de su objetivo general, le era mostrada su gráfica de conducta cooperativa, en base a la cual se volvía a proporcionar retroinformación sobre los objetivos especificados y la ejecución mostrada durante el periodo de

tiempo especificado.

En base a la retroinformación recibida, con respecto al logro de objetivos, los participantes tenían la oportunidad de otorgarse las consecuencias que se habían especificado. Luego de la retroinformación se re elaboraban los objetivos conductuales. Este procedimiento cuenta con la posibilidad de renovarse continuamente.

## II.3 Resultados

Tabla No.1  
Concentración de Resultados

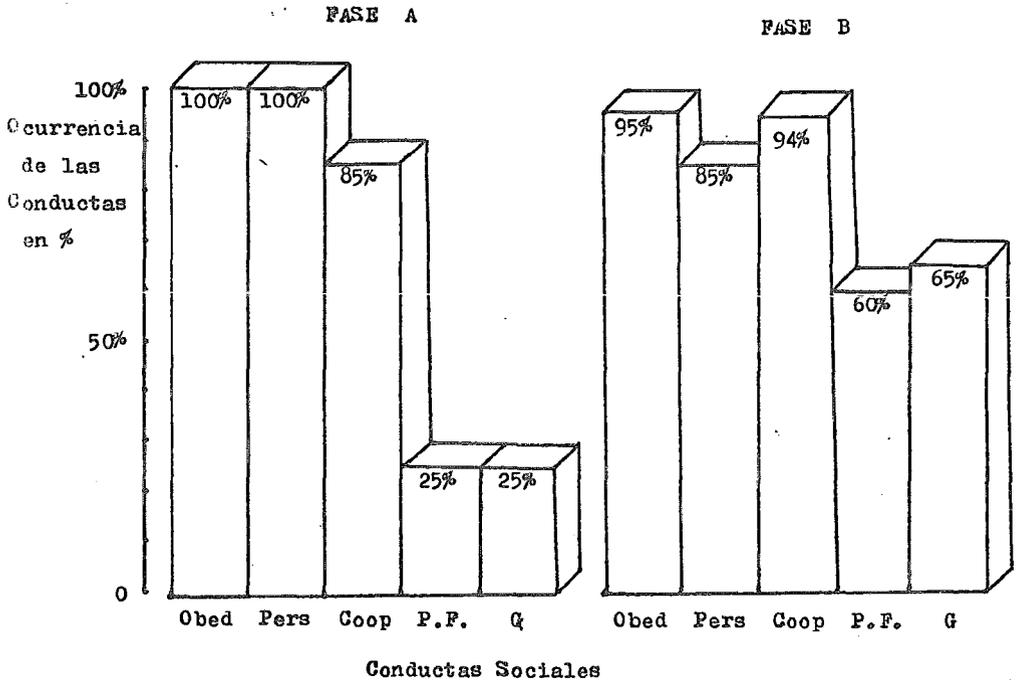
Sujetos	Fase A			Fase B		
	Coop	Rel Soc	Prod	Coop	Rel Soc	Prod
A	85%	63%	91%	94%	76%	68%
B	73%	61%	100%	92%	69%	75%
C	100%	66%	79%	100%	77%	64%
D	23%	54%	100%	50%	64%	30%
E	46%	59%	70%	-	-	-

La tabla de Concentración de Resultados muestra los datos finales obtenidos por cada participante en las conductas de Cooperación (Coop.), Relaciones Sociales (Rel. Soc.), y en la Productividad (Prod.). En la parte de la izquierda se presentan los resultados de la fase A de Línea Base, y en la parte de la derecha se presentan los resultados de la fase de investigación B.

Nota: - - participante separado del procedimiento

Gráfica de Conductas Sociales

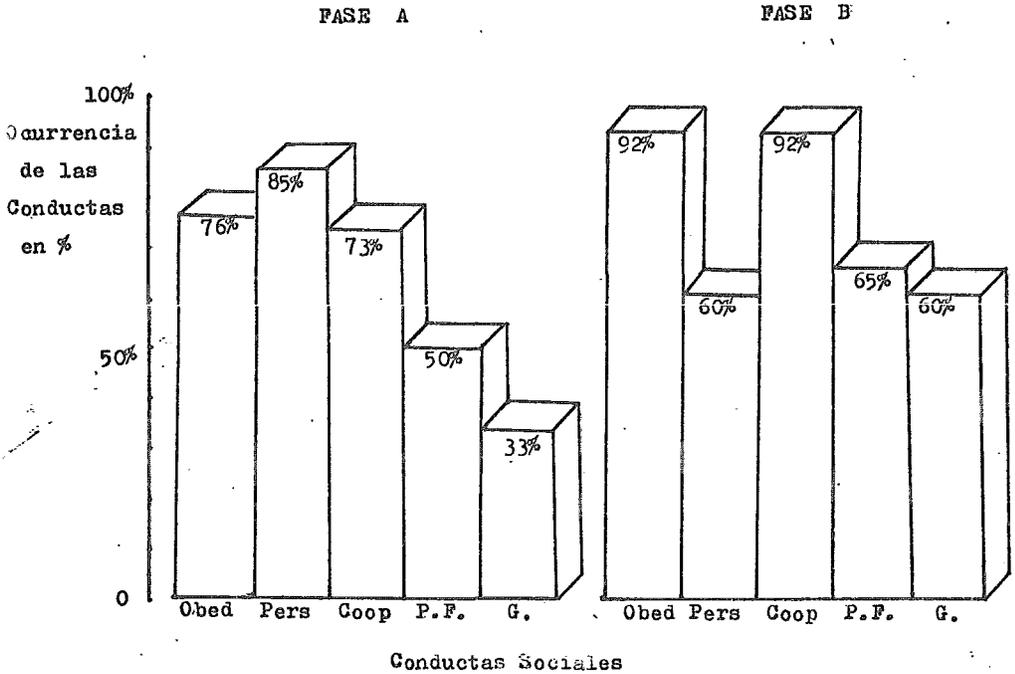
Sujeto: A



Gráfica No.1 .- Esta gráfica muestra los porcentajes de ocurrencia alcanzados por el sujeto A en las conductas de Obediencia (Obed), Persistencia (Pers), Cooperación - (Coop), "por favor" (P.F.) y "gracias" (G.), al término de la fase A de Lines Base (22-Mayo a 7 - Junio), y la fase B (11-Junio a 6-Julio).

Gráfica de Conductas Sociales

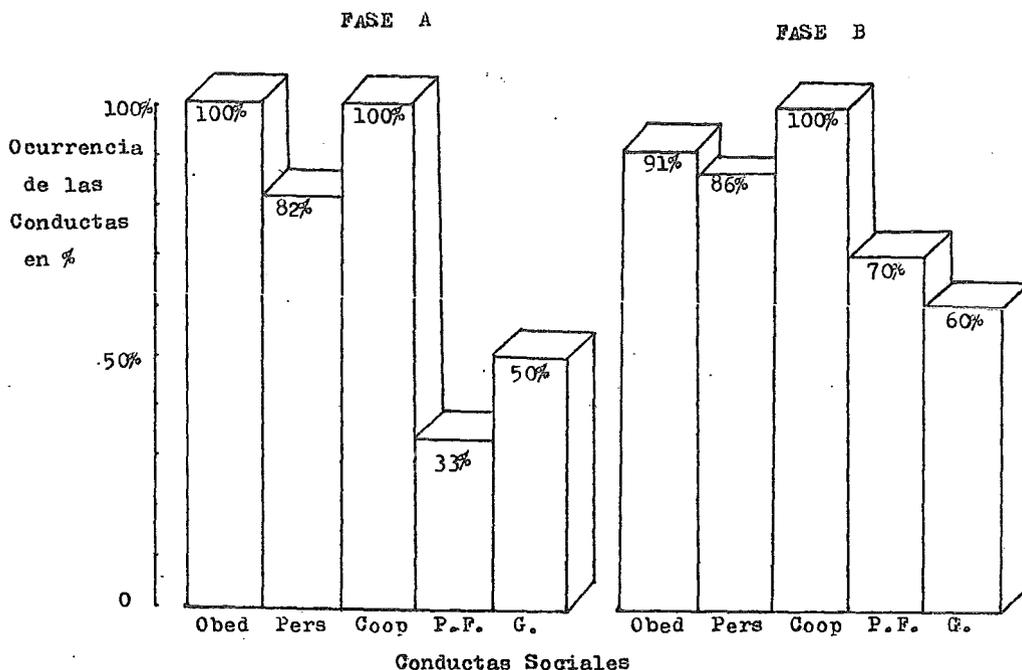
Sujeto: B



Gráfica No.2.-Esta gráfica muestra los porcentajes de ocurrencia alcanzados por el sujeto B en las conductas de Obediencia (obed), Persistencia (Pers), Cooperación (Coop), "por favor" (P.F.), y "gracias" (G.), al término de la Fase A de Línea Base (22-Mayo a 7-Junio) y la Fase B (11-Junio a 6-Julio).

Gráfica de Conductas Sociales

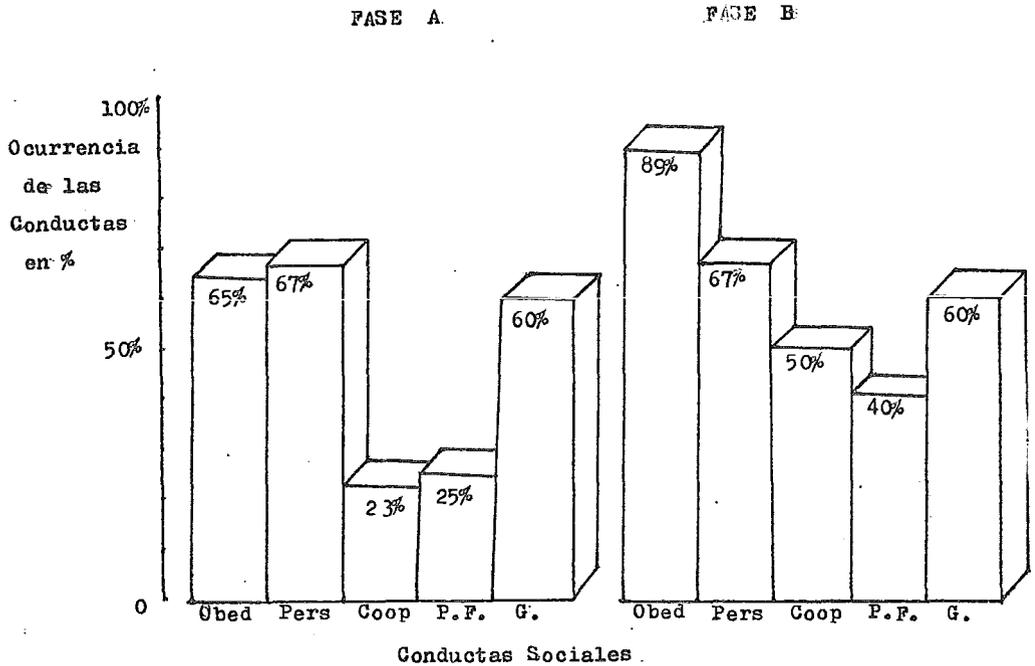
Sujeto: C



Gráfica No. 3 .--Esta gráfica muestra los porcentajes de ocurrencia alcanzados por el sujeto C en las conductas de Obediencia (Obed), Persistencia (Pers), Cooperación (Coop), "por favor" (P.F.) y "gracias" (G.), al término de la Fase A de Línea Base (22-Mayo a 7--Junio) y la Fase B (11-Junio a 6-Julio).

Gráfica de Conductas Sociales

Sujeto: D

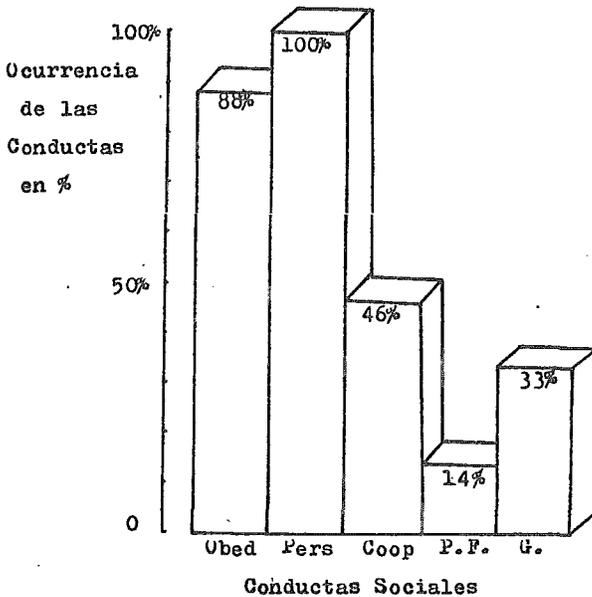


Gráfica No. 4.- Esta gráfica muestra los porcentajes de ocurrencia alcanzados por el sujeto D en las conductas de Obediencia (Obed), Persistencia (Pers), Cooperación (Coop), "por favor" (P.F.) y "gracias" (G.), al término de la Fase A de Línea Base (21-Mayo a 13-Junio) y la Fase B (14-Junio a 6-Julio).

Gráfica de Conductas Sociales

Sujeto: E

FASE A



Gráfica No. 5.- Esta gráfica muestra los porcentajes de ocurrencia alcanzados por el sujeto E en las conductas de Obediencia (Obed), Persistencia (Pers), Cooperación (Coop), "por favor" (P.F) y "gracias" (G.), al finalizar la Fase A de Línes Base. Para la Fase B este participante se había retirado del procedimiento.

## II. 4 Análisis de Resultados

Al finalizar la fase de investigación B, se contaba con los datos que se muestran en la Tabla No.1, como el resultado de la intervención psicológica.

En esta tabla se concentran los resultados de la fase A como de la fase B para cada participante. Como se observa, la conducta cooperativa, que aparece en la primera columna de cada fase, incrementó su porcentaje de ocurrencia para la fase B en cada uno de los participantes (entre 9 y 27%), lo que significa que el llenado de auto registros como la retroinformación tuvieron efectos sobre ésta conducta incrementándola.

En cuanto a las "Relaciones Sociales" que incluían los porcentajes sumados de las conductas de Obed., Pers., P.F. y G., segunda columna de cada fase, sufrieron igualmente un incremento para la fase B en cada uno de los participantes (entre 8 y 13%), lo que significa que en alguna medida el incremento de ocurrencia de la conducta cooperativa tuvo efectos sobre las relaciones sociales registradas, incrementándolas en su porcentaje total de ocurrencia.

Con respecto a la productividad, tercera columna de cada fase, se observa para cada uno de los participantes un decremento en el porcentaje asignado en productividad para la fase B. Dado que no se contó con rigurosos registros sobre lo que realizaba cada participante en cuanto a cantidad, calidad y demás características de trabajo diario, la productividad para este estudio se tomó como el índice porcentual alcanzado por cada participante en la realización de las actividades asignadas por el jefe inmediato con los

criterios de puntualidad, cantidad y calidad de trabajo establecidos por éste. Para la fase B hubo características del trabajo que tuvieron efectos sobre la productividad al decrementarla, según palabras del jefe inmediato como: la carga de trabajo se multiplicó, hubo en la oficina reubicación de puestos así como asignación de nuevos cargos y división del trabajo.

Los resultados obtenidos para cada uno de los participantes se muestran en las gráficas siguientes:

-Gráfica No.1 .- Esta gráfica muestra para el participante A un incremento en el porcentaje de ocurrencia de la conducta cooperativa para la fase B (10%), esto es, para cuando el participante recibía retroinformación sobre el logro de sus objetivos especificados en los auto registros y tenía la oportunidad de auto administrarse consecuencias.

Las conductas que generalmente se dan ante el jefe inmediato, Odeb. y Pers., muestran un decremento en su porcentaje de ocurrencia para la fase B (5 y 15% respectivamente) posiblemente por el hecho de haber sido ascendido y de esta forma tener oportunidad de estar en desacuerdo, opinar o proponer con respecto a las decisiones del jefe inmediato.

Las conductas de cortesía incrementaron en su porcentaje de ocurrencia para la fase B (P.F. 35% y G. 40%), lo que significa que para el participante A la intervención sobre la conducta cooperativa, en alguna medida tuvo efectos sobre estas conductas incrementándolas.

-Gráfica No.2 .- Esta gráfica muestra para el participante B un aumento en el porcentaje de ocurrencia de la conducta cooperativa para la fase B (27%), esto es, para cuando el

participante recibía retroinformación sobre el logro de sus objetivos especificados en sus auto registros y tenían oportunidad de auto administrarse consecuencias.

Las conductas sociales que generalmente se presentan ante el jefe inmediato, la de Obed. aumentó su porcentaje de ocurrencia (16%) y decrementó el de Pers. (25%) para la fase B.

Las conductas de cortesía aumentaron en su porcentaje de ocurrencia para la fase B (P.F. 15% y G. 27%), lo que significa que para este participante, la intervención sobre la conducta cooperativa, en alguna medida tuvo efectos sobre estas conductas de cortesía incrementándolas así como la de Obed.

Gráfica No.3 --Esta gráfica muestra para el participante C un mantenimiento de la conducta cooperativa en un índice del 100% de ocurrencia durante la fase de Línea Base como durante la fase de investigación B. El participante se mostró cooperativo ante toda oportunidad que se le presentaba. El llenado de autoregistros y la retroinformación tuvieron la función de mantener esta conducta de cooperación.

Las conductas que generalmente se presentan ante el jefe inmediato se modificaron, incrementándose el porcentaje de ocurrencia de la conducta de Pers. (4%) y decrementando el porcentaje para la conducta de Obed. (8%) para la fase B. Este participante como el participante A también recibió un ascenso dentro de la oficina.

Para las conductas de cortesía se ve incrementado el porcentaje de ocurrencia para la fase B (P.F. 37% y G. 10%) lo que significa que para el participante C, la intervenci-

ón sobre la conducta cooperativa, en alguna medida tuvo efectos sobre estas conductas incrementándolas.

-Gráfica No. 4.-Esta gráfica muestra para el participante D un aumento en el porcentaje de ocurrencia de la conducta cooperativa para la fase B (27%), esto es en la fase donde el participante recibía retroinformación sobre el logro de sus objetivos y tenía la oportunidad de auto administrarse consecuencias.

La conducta de Obed. incrementó su porcentaje de ocurrencia para la fase B (24%) y la conducta de Pers. se mantuvo estable con el mismo porcentaje de ocurrencia de la fase A (67%).

La conducta de cortesía P.P. se incrementó para la fase B (15%), pero la conducta de G. se mantuvo como en la fase A (60%), esto significa que la intervención hecha sobre la conducta cooperativa tuvo efectos principalmente sobre las conductas de Obed. y P.P. al incrementárlas.

-Gráfica No. 5.-Esta gráfica muestra únicamente la fase A de Línea Base, dado que el participante E se retiró del procedimiento casi en sus inicios.

#### COMENTARIOS:

Para el análisis de resultados, los porcentajes mencionados se refieren a la diferencia observada entre el porcentaje de ocurrencia de la fase de Línea Base y el porcentaje de ocurrencia de la fase de investigación B de cada conducta. Esta diferencia, pequeña en ocasiones, muestra que el incremento del porcentaje de ocurrencia de la conducta coo-

perativa se ve acompañado con el incremento del porcentaje de las demás conductas sociales, específicamente de las conductas de cortesía en todos los participantes. Para algunas conductas el índice registrado para la fase A se mantuvo durante la fase B, como en el caso del participante C -- quién mantuvo su índice de cooperación en un 100% a lo largo de todo el procedimiento.

Las conductas de Obediencia y Persistencia, conductas que generalmente se presentan ante el jefe inmediato, muestran una variación más específica para cada participante. De esta forma la estrategia empleada no mostró los mismos efectos sobre las conductas de Obediencia y Persistencia en los participantes, como en el caso de las conductas de cortesía como se muestra en la Tabla No.1 de Concentración de Resultados.

Desafortunadamente con respecto a la productividad no se logró observar algún incremento que permitiera hacer comparaciones entre la fase de línea Base y la fase B en cuanto a los efectos que puede tener el incremento de la conducta cooperativa sobre la productividad del escenario laboral debido a la imposibilidad de registros detallados y características del trabajo que se realizaba como lo menciona el propio jefe inmediato.

Durante la fase B varió para cada participante el número de objetivos especificados, de esta forma varió también el número de ocasiones en que se proporcionaba retroinformación. Cabe mencionar que ocasionalmente los objetivos generales especificados no eran alcanzados con las características de tiempo y estandar o índice percentual a alcanzar, aunque el objetivo general se hubiera alcanzado. Por ejem --

plo, el objetivo general de algún participante fué el de incrementar su conducta cooperativa, los criterios de los objetivos específicos fueron lograr el objetivo general en un lapso de 8 días llegando al índice 90-95%. Lo que ocurría en ocasiones era que el participante que se encontraba en un índice de 60%, al finalizar los 8 días y que recibía la retroinformación sobre su desempeño cooperativo, observaba que no se había cumplido el objetivo general aunque hubiera incrementado a un índice de 70%. De esta forma el participante no tenía la oportunidad de recibir las consecuencias que había especificado en el auto registro.

Con respecto al tipo de consecuencias especificadas en los auto registros para ser auto administradas, consistieron por ejemplo en obtener o comprar algún objeto, realizar alcanzar alguna actividad fuera de la oficina o consecuencias como "sentirme mejor", "para que todos nos superemos", "no sentir frustración" etc., éstas últimas implicaron una imposibilidad mayor para tener acceso a una constatación de haber sido administradas. Lo que se hizo fué preguntar directamente a los participantes sobre si se habían proporcionado las consecuencias. Todos ellos asintieron.

Un dato que se trató de identificar fué el de la "dirección de la cooperación", a partir de los auto registros se obtuvo la frecuencia con la que el participante presentaba conducta cooperativa y hacia qué compañeros (anexo 6).

Finalmente al analizar los autoregistros se observa que así como se incremento el porcentaje de ocurrencia de la cooperación, también se incrementaron en frecuencia el número de autoregistros marcados por los participantes en las formas.

### III. CONCLUSIONES

### III.1 Conclusiones del Estudio

Como lo menciona Skinner (1953), la conducta humana es sumamente compleja, sin embargo lo que se necesita es una -- tecnología de la conducta. Posiblemente esta afirmación su -- giera un punto de vista mecanicista, manipulador o hasta -- cierto punto represivo para con la conducta humana. Sin -- embargo la tecnología derivada de una aproximación operante ofrece alternativas efectivas interesadas en el aspecto humano de la conducta, interesadas en rescatar la individualidad, el respeto...la libertad.

La tecnología de la conducta implantada en este trabajo (4a alternativa), tiene entre otras características la -- de fomentar y respetar la participación voluntaria. Los propios participantes decidieron llenar sus auto registros y predeterminar sus objetivos conductuales, así como proporcionar consecuencias por el logro de sus objetivos. En -- otras palabras la estrategia trató de que el participante -- tomara el control de su conducta cooperativa. De esta forma la continuidad de la estrategia abre la oportunidad a -- una "auto administración de la conducta", en el sentido de que la misma persona llegue a planear, ejecutar, dar dirección y control a su conducta. Esto tendrá como consecuencias la identificación por parte del individuo del por qué, para qué y cómo comportarse ante las diferentes situaciones y escenarios que se le presenten.

La alternativa representa una forma en que los participantes identifiquen características de su conducta cooperativa, y una estrategia efectiva para el incremento de esta conducta. Esto es importante dado que un individuo que --

cuente con mayor número de repertorios sociales atingentes tendrá mayor probabilidad de subsistir y salir adelante ante cualquier situación que le planteen los diferentes escenarios.

Dado que el objetivo del presente trabajo fué el de identificar los efectos de la conducta cooperativa sobre las relaciones sociales y la productividad que se establecen en un escenario laboral y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que la conducta cooperativa bajo la estrategia del uso de auto registros, auto administración de consecuencias y de retroinformación, se vio incrementada. Este incremento tuvo efectos sobre las otras conductas sociales registradas, incrementando específicamente las conductas de cortesía (P.F. y G.). Sobre las conductas de Obediencia y Persistencia los efectos no fueron uniformes para todos los participantes.

De esta forma al incrementar las interacciones cooperativas entre compañeros, se incrementaron las interacciones de cortesía; más las interacciones que se presentan ante el jefe inmediato no se vieron igualmente afectadas. Esto hace suponer una diferenciación entre las conductas sociales que se presentan más generalmente entre compañeros, como por ejemplo, la cortesía, el compañerismo o la cooperación y las conductas sociales que generalmente se presentan ante algún jefe inmediato como por ejemplo, la obediencia, la persistencia, la responsabilidad, etc. Esta suposición se basa en los resultados obtenidos en este trabajo.

A continuación se mencionan las conclusiones generales que se derivan del trabajo:

- Es factible el entrenamiento de la conducta cooperativa bajo la estrategia propuesta.
- El incremento de las interacciones cooperativas tuvo efectos sobre las conductas sociales de cortesís, incrementán dolas en todos los participantes. En cambio las conduc - tas de Obediencia y Peristencia no tuvieron efectos comu - nes a todos los participantes.
- No se logró observar algúnefecto del incremento de las in teracciones cooperativas sobre la productividad del esce - nario laboral del estudio.

De esta forma se logra contar con una herramienta más para la labor del Psicólogo del Trabajo en su intento de -- crear ambientes laborales armónicos, donde el ser humano --- pueda desempeñar sus actividades productivas de tal forma -- que a la ves encuentre respeto, dignidad y mejores relacio - nes humanas.

### III.2 Limitaciones y Sugerencias

Generalmente en las Empresas Mexicanas el entrenamiento en interacción humana

- a) se ve desplazado a un segundo plano con respecto al entrenamiento sobre las funciones de un puesto,
- b) es considerado como cursos de relaciones humanas o de sensibilización dirigidos a los niveles más altos de una organización.

En ocasiones este hecho puede deberse a un desconocimiento de técnicas efectivas, apropiadas a los requerimientos de entrenamiento en interacción humana específicos de una organización. Esta misma situación limita el desarrollo de estrategias encaminadas a la creación de escenarios laborales que promuevan y faciliten el establecimiento de mejores relaciones humanas, así como el mejoramiento de las actividades productivas.

Como limitaciones específicamente encontradas en el desarrollo de este trabajo se mencionan las siguientes:

- La manifestación de desconocimiento de la técnica para la realización de los registros observacionales.
- El tipo de consecuencias especificadas en los auto registros por los participantes, fueron en su mayoría no observables e inaccesibles a una constatación de su administración en forma observable por parte del investigador.
- Incluir en las formas de registro instrucciones claras y concisas podría ser mas conveniente además de la información proporcionada por parte del investigador.

- No contar con suficientes y adecuados registros de la variable de productividad, para poder identificar los efectos de la estrategia sobre esta variable.

Como sugerencias a próximos estudios relacionados con el aquí presentado, se pueden mencionar:

- Tomar en cuenta las limitaciones de este y cualquier otro estudio relacionado con el tema o metodología, estudiar estas limitaciones y lograr superarlas.
- La estrategia aquí presentada puede ser considerada para el entrenamiento de cualquier otra conducta social.
- Al estructurar programas de entrenamiento en interacción humana, considerar precisamente al individuo que va a ser afectado, como una forma de respeto a su individualidad.
- La mejor sugerencia a problemas de interacción humana es el procurar el entrenamiento de repertorios sociales atinentes y adecuados a partir de edades tempranas de un individuo.

#### **IV. BIBLIOGRAFIA**

#### IV. Bibliografía

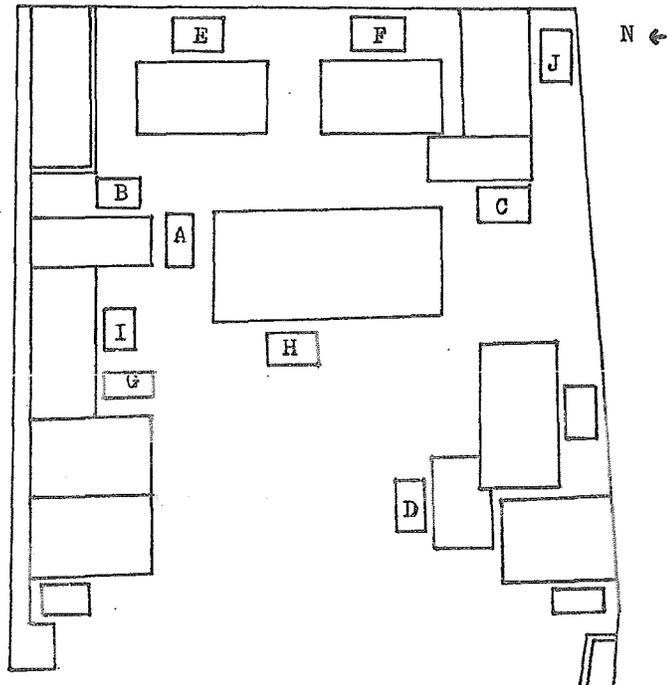
- 1.-Anzieu, D., La dinámica de los grupos pequeños. Ed. Kapelusz Buenos Aires, 1980
- 2.-Arias G.F., Administración de recursos humanos. Ed. Trillas México, 1976
- 3.-Arista W.A., Una alternativa a la evaluación de personal. Tesis Lic. en Psicología UNAM, 1978
- 4.-Basow S. y Crowley D., Helping behavior: Effects of sex-typing. Social behavior and personality, 10(1), 69-72, 1982
- 5.-Battegay R., El hombre en el grupo. Ed. Herdez, Barcelona - 1978
- 6.-Brown J.A., Psicología social en la industria. Ed. F.C.E. - 1958
- 7.-Craig R.L. y Bittel L., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Ed. Diana, México, 1981
- 8.-Dominguez G.M., Estrategias y métodos en la capacitación de la interacciones humanas. Tesis Lic. en Psic. UNAM, 1984
- 9.-Enriquez C.N., El concepto de relaciones humanas. Tesis - Lic. en Psic. UNAM, 1980
- 10.-García L.G., La empresa moderna y las relaciones humanas. Tesis Lic. en Psic. UNAM, 1977
- 11.-Goldfried M., Behavior change through self-control. Holt, Richard and Winston Inc., 1973
- 12.-González de la V., Auto control: Técnicas y aplicaciones. Tesis Lic. en Psic. UNAM, 1978
- 13.-Hall V.R., El manejo de la conducta. H and H Enterprises Inc., 1973

- 14.-Herrera V.L., La participación en el trabajo. Tesis Lic. en Psicología UNAM, 1984
- 15.-Ibarra M.E., Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral. Tesis Lic. en Psic. UNAM, 1978
- 16.-Ibarrola M., Investigación sobre procesos educativos. -- Dpto. de Investigaciones Educativas IPN, 1981
- 17.-Jiménez C.A., Un ensayo sobre la interacción humana en el trabajo. México, 1980
- 18.-Lindgren H., Introducción a la psicología social. Ed. Trillas, México, 1979
- 19.-López E.L., Técnicas para la capacitación y desarrollo de personal. Tesis Lic. en Psic., UNAM, 1976
- 20.-Maier N., Principios de relaciones humanas. Ed Omega, España, 1963
- 21.-Maslow A., Dominance, self-esteem, self-actualization: Germinal papers of A.H. Maslow Ed. R.J. Lowry Monterey, Cal., Brooks Cole Pub., 1973
- 22.-Mendoza A.J., Interacción humana en el trabajo. Tesis Lic. en Psic. UNAM, 1984
- 23.-Montagu A., ¿Qué es el hombre? Ed. Paidós, Buenos Aires, 1969
- 24.-Méndez A.J., Desigualdad de reforzamiento dentro de la pareja cooperativa. Tesis Lic. en Psic. UNAM 1979
- 25.-Orozco V.P., Una experiencia de "auto control" en ambiente laboral. Tesis Lic. en Psic. UNAM, 1977
- 26.-Ortiz E.G., El feed-back en la formación de equinos de trabajo. Tesis Lic. en Psic. UNAM, 1982
- 27.-Ouchi W., Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano, México 1982

- 28.-Ponce A., Educación y lucha de clases. Rep. Dominicana
- 29.-Reyes P.M., Efectos de diferentes técnicas sobre la conducta de estudio. Tesis Lic. en Psic. UNAM, 1976
- 30.-Rimm W., Terapia de la conducta. Ed. Trillas, México, 1981
- 31.-Santoyo C., Análisis contextual de la conducta cooperativa. VII Congreso SMAG, México, 1984
- 32.-Seligson N., Aplicación de dos componentes de un programa de auto control a la obesidad. Tesis Lic. en -- Psicología, UNAM 1975
- 33.-Shapiro H.L., Hombre, cultura y sociedad. Ed. F.C.E. México, 1975
- 34.-Skinner F.B., Más allá de la libertad y la dignidad. Ed. Fontanella, 1953
- 35.-Stuart R., Behavior self-management. Strategies, Techniques outcomes. Brunner Mazel, New York, 1977
- 36.-Thorensen C. y Mahoney M., Autocontrol de la conducta. / Ed. F.C.E., México, 1981

## V. ANEXOS

ANEXO 1. Diagrama Oficina D.E.



Oficina de aproximadamente 7 x 4 metros. El inmueble se distribuye como se observa en el diagrama. Se pueden identificar mediante las letras (A-J), a los participantes en el estudio, así como algunos otros integrantes de la oficina para efectos del anexo No. 6.



ANEXO 2. Formas de Auto Registro

F O R M A 2.1

1.- Redacción de Objetivos y Consecuencias:

OBJETIVO GENERAL:
OBJETIVOS ESPECIFICOS:
CONSECUENCIAS:

F O R M A 2.2

2.- Tiempos y Lista de Verificación:

FECHA:	HORA:	Cuando se le soli		Cuando ofrece	
		cita ayuda.		Ayuda	
		SI	NO	SI	NO
Lunes 11-6-84	12.30 13.00				
Mierc. 13-6-84	10.00 10.30				
Jueves 14-6-84	13.15 13.45				
Viern. 15-6-84	11.00 11.30				
Mart. 19-6-84	12.45 13-15				
Mart. 19-6-84	14.00 14.30				
Mier. 20-6-84	10.00 10.30				
Jueves 21-6-84	11.00 11.30				

FORMA 2.3

3.- Auto registros:

DIA:	HORARIO:	FRECUENCIA:	ANOTACIONES:



ANEXO 3. Registro de Frecuencia para Conductas Sociales

Sujeto	Gd-H	Op	Oc	Gd-H	Op	Oc	Gd-H	Op	Oc

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

Claves del Formato:

Gd-H Conducta y Horario

Op Oportunidad de Conducta

Oc Ocurrencia de la Conducta

Código de Registro:

• Hay Oportunidad

X No se dio

✓ Sí se dio

ANEXO 4. Forma para Registro de Productividad

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ A: \_\_\_\_\_

Actividades o funciones a realizar:	Actividades o funciones realizadas:	Porcentaje alcanzado:
1.- _____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
2.- _____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
3.- _____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
4.- _____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
5.- _____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____

OBSERVACIONES:

ANEXO.5. Tabla para Tiempos de Registro

S	F									
	Gd	H								

Claves:

F - Fecha

S - Sujeto

Gd- Conducta

H - Horario

ANEXO 6. "Dirección de la Cooperación"

S	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		4	-	1	2	13	1	1	-	-	6
B	6		6	-	-	10	3	-	20	-	11
C	2	1		3	-	2	1	1	1	8	-
D	-	-	2		-	7	-	1	1	2	2
E	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-

Esta tabla muestra un intento para identificar la dirección de la cooperación, consistente en la frecuencia con que el participante interactuaba cooperativamente con los demás integrantes de la oficina (para identificación de éstos ver anexo 1). Los datos se obtuvieron de los auto registros, y abarcan el periodo de Fase B.

Como se observa la distribución de la frecuencia es variada, a excepción de su concentración en F (Jefe inmediato).

--- Sujeto ausente para la Fase B