



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

INTERACCION HUMANA EN EL TRABAJO.

M-0023367

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a

MENDOZA AZOCAR JOSE LUIS SERGIO

México, D. F.

Octubre 1984



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.

Las líneas presentes; cuerpo de la dedicatoria para los profesores que con su sabiduría erigieron una directriz profesional para el autor:

Lic. Carlos Peniche Lara

Lic. Jaime Grados Espinoza

Lic. Humberto Patiño Peregrina

Lic. Ma. Eugenia Laffite

Lic. Ma. Isabel Delsordo.

En especial atención al Licenciado Alvaro Jiménez Osorio, quien a través de la catedra, asesoría y amistad, ha formado y orientado el desarrollo del escribiente.

I N D I C E

CAPITULO

PAGINA

I. INTRODUCCION

I.1 El problema	1
I.2 La comunicación	1
I.3 Análisis funcional de la conducta verbal	4
Conclusiones (Importancia del estudio).	7

II. RESEÑA HISTORICA

II.1 Estudios indirectamente relacionados con el estudio en cuestión.	9
Conclusiones	22
II.2 Estudios directamente relacionados con el estudio en cuestión.	23
Conclusiones.	26
II.3 Resumen; Capítulo No. Dos.	27
Modelo de capacitación en interacción humana.	29

III. LOS SUJETOS, EL MATERIAL, EL PROCEDIMIENTO

III.1 Los sujetos	32
III.2 Materiales	32
III.3 El procedimiento	36

IV. RESULTADOS	38
----------------	----

REFERENCIAS

ANEXOS

M-0023367

LISTA DE TABLAS

<u>TABLAS</u>	PAGINA
Tabla Número Uno (Porcentajes Conductuales en Bruto)	38
Tabla Número Dos (Porcentajes Conductuales en Tanto por Ciento).	39

LISTA DE ANEXOS

	ANEXO
Gráfica Número Uno (Episodio Verbal Frecuente. "E.V.F.")	A
Gráfica Número Dos (Acuerdo Entre Dos. "A $\frac{1}{2}$ 2")	B
Gráfica Número Tres (Interacción de Vista a Vista por el Jefe. "I.V.V.")	C
Gráfica Número Cuatro (Interacción de Vista a Vista por el Subjefe. "I.V.V.")	D
Gráfica Número Cinco (Interacción Verbal con Grosería, -- I.V.G por el Jefe).	E
Gráfica Número Seis (Interacción Verbal con Grosería, -- por el Subjefe. "I.V.G.")	F
Modelo de Registros Observacionales	G
Tabla de Intervalos de Tiempo en que se llevó a cabo el -- Registro.	H

I

INTRODUCCION

I.1. Objetivo de la investigación: determinar si existe algún efecto funcional de las interacciones directas verbales adecuadas e inadecuadas, sobre la conducta social de un Jefe y un Subjefe de Sección.

Para los efectos de introducción me es necesario explicar que es la comunicación, cuales son los conceptos que la conforman; (dentro de las cuales de suma importancia se encuentra el de relaciones humanas) posteriormente se explica la comunicación oral personal, inmediatamente después al enfoque tradicional se expone el punto de vista de Skinner, "La conducta verbal" (Skinner, 1957) al cual nos centraremos debido al enfoque que nos presenta y el estudio en cuestión toma. De esta forma inicio los renglones que dan forma y cuerpo a la introducción.

El desarrollo de la tecnología de la comunicación no está positivamente relacionado con las comunicaciones interpersonales. Debido a la existencia de dificultades en las relaciones que se dan entre los miembros de una organización, y puesto que los organismos humanos se desarrollan entre un 90 por ciento aproximado de sus vidas en algún tipo de organización, es de importancia estudiar su comunicación.

I.2 "La comunicación organizacional. Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interpersonales e interdependientes". (Goldhaber, 1977).

Esta percepción incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

El mensaje es la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, que puede ser de personas, objetos y eventos generados sobre interacciones humanas. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías; modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito de flujo:

El método de difusión, identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La organización em-

plea dos métodos de difusión de la comunicación: a) Métodos "Software" y; "Hardware".

Los primeros métodos dependen de la capacidad y de la habilidad individual (particularmente pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otros.

En estos métodos se incluyen las comunicaciones cara a cara. (conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas). Al motivo y por el que se envía y se recibe un mensaje en una organización, así como a la específica función que cumple es el propósito de flujo. Redding sugiere tres razones generales para explicar el flujo de mensajes dentro de una organización: (Goldhaber, 1977).

1). De tarea 2) De mantenimiento y 3) Humanos.

Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización y, afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y relaciones. (Las dos primeras razones no se explican debido a que son hasta cierto punto irrelevantes a la investigación, por lo que no tiene importancia explicarlos así, sucederá con otros conceptos en el transcurso de la introducción.)

El concepto siguiente que integra el de comunicación organizacional es el de "Redes"; el cual es el flujo de mensajes entre personas que conforman una organización siguiendo un camino denominado. Una red de comunicaciones existe aunque abarque sólo dos personas o toda una organización. El rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, así, como el contenido de los mensajes; son factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red.

La organización, dicta a quien ocupa un trabajo específico la asignación de tareas, éstas constituirán su rol formal, éste rol influenciará a la persona a quien le comunique su trabajo, además de comunicarse con otras personas por medio de canales establecidos, este empleado también puede hablar con ciertos empleados de otros departamentos o di

visiones de la misma organización; puede comunicar a otros trabajadores acontecimientos no relacionados con las actividades laborales; puede comentar ciertos rumores.

En estos casos el trabajador en cuestión se comunicará vía red de relaciones informales.

La dirección de la red ha sido dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados; por consiguiente influyen en los mensajes humanos y de integración.

El tercer concepto que conforma el significado de la comunicación organizacional es el de interdependencia; este concepto se centra en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las varias posiciones de la organización.

El concepto de relaciones es el último a definir para la integración de la comunicación organizacional, una de las maneras de considerar las distintas relaciones que pueden darse dentro del marco de una organización es examinando los "grados de integración de los individuos - sujetos a estudio, desde el sistema más simple hasta la organización - en su conjunto". Goldhaber (1977) escribe que Peace y Boren utilizan el término interacción personal al referirse a las situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara e, identifica cuatro relaciones de este tipo según el número de personas implicadas; comunicaciones diádicas; comunicaciones seriadas; comunicaciones dentro de pequeños grupos; comunicaciones con asistencia de una audiencia. Estos cuatro tipos de comunicaciones se dan dentro del marco de cualquier organización.

Las comunicaciones diádicas explican la interacción de los individuos. Dentro de la organización los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus superiores o sus compañeros, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la or

ganización.

Así Goldhaber (1977) escribe que Redding enfatiza que: "El clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación para crear una organización eficaz".

Otro punto que es más importante estudiar, es la comunicación individual. Las experiencias pasadas y la fisiología influyen en la percepción; debido a las diferencias en la percepción individual, es necesario admitir que nuestra conducta de comunicación será distinta — cuando nos enfrentemos con estímulos procedentes del medio ambiente. Por consiguiente la comunicación es un proceso altamente personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos.

Cuando comprendemos la naturaleza personal de las comunicaciones, es relativamente fácil admitir la naturaleza aproximada de las comunicaciones. Si el objetivo de nuestra comunicación es alcanzar la comprensión deberíamos de disponer de un sistema de comunicaciones común, ya que — si ambos fueran más conscientes de los factores que influyen las percepciones del otro, es muy posible que les resulte más fácil relacionarse mutuamente.

Las organizaciones asumen que las comunicaciones serán buenas siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple. Pero no es así, sabemos que son los individuos los que determinan el significado que desean a cualquier palabra o mensaje.

Muchos de los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son a la falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando. (Goldhaber, 1977)

1.3 Otro enfoque que es más práctico y sistemático es el dado por Skinner.

Análisis funcional de la Conducta Verbal.—El hombre actúa con la palabra, la cambia y son cambiados por las consecuencias de su acción. Esta forma un proceso mediante el cual el organismo humano actúa sobre otros organismos y logra cambiar su conducta, logra un seguro y más -

provechoso intercambio con un ambiente particular.

Cuando la conducta apropiada ha sido establecida, las consecuencias - trabajan a través de procesos similares para mantener aquella conducta con fuerza.

Si por ocasión el ambiente cambia, las formas viejas de conducta desaparecen, con la nueva consecuencia se construyen nuevas formas de -- conducta. La conducta altera el medio ambiente a través de mecanismos de acción y, estas propiedades o disminuciones están frecuentemente re lacionadas en una simple forma para el efecto producido. En general, un hombre actúa solamente indirectamente sobre el ambiente, del cual la consecuencia última de su conducta emerge. Ejemplo; en vez de ir a tomar en una fuente, un hombre sediento puede simplemente preguntar - por un vaso de agua, ésto es, puede palabrar (conducta verbal) la cual produce ciertamente un patrón de sonidos, la cual induce a alguien a tomar y darle el vaso de agua; pero el vaso de agua que alcanza el ora dor solamente es el resultado de una serie de complejos eventos incluyendo la conducta de un escuchando. Las consecuencias de cada conducta están mediadas por un tren de eventos no menos físicos o inevitablemente de acciones mecánicas, pero con mayor dificultad de describir.

El término "conducta verbal", enfatiza el habla individual y reconoce el uso de conducta específica que es mantenida por consecuencias media doras de otras personas.

Por otra parte, la conducta verbal no dice mucho acerca de la conducta del escucha, aunque aquí puede ser poca conducta verbal a considerar, si alguien no tiene ya adquirido respuestas especiales para el patrón de energía generada o requerida por el orador. La conducta del orador y del escuchando, al unísono componen lo que puede ser llamado un episo dio verbal al hacer un conteo de la conducta del orador hay que hacerlo igualmente con el escuchando.

El orador puede ser estudiado cuando asumen al escuchando y el escu--- chando cuando se asume al orador.

La extensión con la cual nosotros entendemos la conducta verbal en un análisis causal, es para ser fijado el alcance para la cual nosotros - podemos predecir la ocurrencia de instancias, y eventualmente el poder predecir o controlar cada conducta al alterar las condiciones bajo las cuales ésta ocurre. (Skinner,1937).

El último enfoque teórico dado, (traducción del autor) nos permite abordar el tema en cuestión de una forma más elaborada y objetiva. Antes de continuar con el punto de vista funcional es necesario para indicar su relevancia, nombrar algunos métodos, teorías y enfoques de implementación tradicional para atención de las relaciones humanas y que funcionan como estudios indirectamente relacionados con la investigación en cuestión:(debido a que han tratado el tema de la interacción humana con diferentes enfoques y procedimientos al método experimental conductual)

1. Administración científica
2. Escuela de las relaciones humanas
3. Teorías "X" y "Y"
4. Administración por objetivos
5. Teoría de la motivación humana de Maslow
6. Grupos de trabajo
7. La sociometría
8. Sociograma
9. Liderazgo
10. Grid Gerencial
11. Sistema cuatro

Así, para entrenar en relaciones humanas, existen varios métodos y/o - técnicas, empero, éstas carecen de una base parcial científica. Los estudios que guardan una aproximación sistemática y objetiva que, demuestran en los procedimientos utilizados y en la interpretación de datos que al emplear los principios del análisis conductual, les ha permitido resolver y comprender fenómenos de relaciones humanas y de habilidades, son los siguientes:

1. Una experiencia de autocontrol en ambiente laboral
2. Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral.
3. Una alternativa al entrenamiento de líderes.

Mismos estudios que guardan una estrecha relación con el estudio que mantiene nuestra atención, debido a su fundamento conductual experimental conductual que emplean.

Como una alternativa a entrenar y capacitar en relaciones humanas tenemos el "Modelo de Capacitación en Interacción Humana", el cual esencialmente se caracteriza por ser sistemático y basarse en el análisis científico de la conducta, mismo en que se manejan conductas observables y por lo tanto se pueden definir de manera operacional, en una recopilación estricta de datos, así como, el análisis y la interpretación que se da a los mismos.

Esta alternativa pretende entrenar a los sujetos que se influyen con su comportamiento social, por medio de la conducta verbal directa.

Conclusiones. (Importancia del Estudio)

A nivel de conclusión podemos dar lo siguiente: en todo centro de trabajo se establecen múltiples relaciones humanas y estas varían en la intensidad y objetivos, así, tenemos que existen, "Relaciones formales" -que únicamente se dan en y motivadas por el trabajo (En suma, las empresas disponen de una serie de mecanismos para orientar y dirigir la conducta laboral de sus empleados y todas se apegan a la estructura organizativa formal.)

Lo que la estructura organizativa no puede limitar es la existencia de lazos afectivos, de simpatía, de compañerismo o agresión entre los empleados. La vida colectiva en el centro de trabajo propicia la creación de relaciones informales entre el personal y es situación donde conductualmente se establecen relaciones humanas, entendidas como: "la información que presentan los integrantes de una organización, que se le designa comúnmente como rumor, esto es, que se establece con una relación independiente de los puestos que ocupan sin utilizar los canales

o procedimientos específicos de la organización formal. (Martínez,1977).

Las relaciones humanas se consolidan con la integración de grupos informales, en donde la unificación gira en la simpatía e intereses comunes.

En aquellos grupos informales, que se desarrollan dentro de las organizaciones, pretendo abordar el tema de las relaciones humanas, con el problema de la interacción directa verbal y su efecto sobre la conducta social que dependiendo de sus consecuencias debe ser incrementada, mantenida o extinguida, según sea el caso, para lograr un fenómeno humano óptimo en la relación hombre a hombre.

El trato de aquel problema aunque no es nuevo, debido a que ya existen estudios y hechos que reportan el trato experimental de las acciones y reacciones verbales y su efecto sobre la conducta social y la relación hombre a hombre, es relevante estudiar el problema con una aproximación objetiva y sistemática como lo es el "Modelo de Capacitación en Interacción Humana" (Jiménez,1976) que con su enfoque conductual-experimental nos permite dilucidar algunas relaciones funcionales del fenómeno humano(interacción humana en cuestión). Es de importancia debido al esclarecimiento que arroja a las relaciones humanas en su conjunto dentro de una organización laboral.

Esta investigación pretende que sus resultados arrojen cierta claridad en los efectos que tiene el uso de conducta verbal apropiadas e inadecuadas para optimizar y desfavorecer respectivamente la interacción social entre un jefe y un subjefe, que es de primordial importancia para lograr un entendimiento común y contribuya a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

RESEÑA HISTORICA

II.1 Estudios indirectamente relacionados con el estudio en cuestión.

La principal función que tiene a su cargo un jefe es dirigir. Varios - autores coinciden al decir que dirigir es un proceso de influir en las actividades realizadas por una persona o por un grupo; son los esfuerzos que se ejecutan para alcanzar las metas en una situación dada.

Frederick Winslow Taylor, en su escuela de administración científica, es de los teóricos del desarrollo humano más identificados con este movimiento (la dirección). Esta corriente se identificó con la tecnología, se pensaba que para mejorar la producción lo que se debería hacer era mejorar los métodos y las técnicas usadas, por lo cual se ha deducido que al hombre se le consideraba como máquina o un instrumento. El resultado fue que las personas se tenían que adaptar a la administración y no ésta a las necesidades de la gente.

En los párrafos siguientes se da una experiencia práctica donde se aplica el enfoque enunciado.

Manipuleo de lingotes de hierro.-En la Bethlehem Stal Company se comprobó que una cuadrilla cargaba un promedio de cerca de 12 y medio T. por hombre y por día, posteriormente investigaron que un buen cargador debía transportar de 47 a 48 T. por día. Así la tarea de los investigadores consistió en vigilar que esto se cumpliera. El primer paso fue la selección científica del obrero. Al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible la de hablar y tratar con uno sólo por vez, puesto que cada obrero tiene sus propias capacidades y restricciones especiales. Se eligió uno, el problema se redujo a lograr que el trabajador transportara 47 T de hierro en lingotes por día y estuviera satisfecho de hacerlo. Se procedió de la siguiente manera: el trabajador fue separado de la cuadrilla de obreros y se le dió las siguientes instrucciones: -"Si usted, es un buen obrero hará exactamente lo que ese hombre le diga, cuando él le diga". A las cinco y media de la tarde había cargado en el vagón sus 47 y 1/2 T. (Brown, 1911, --- Goldhaber, 1917; Rogers, 1980, Smith, 1978, Taylor, 1973) .

La corriente que inició Taylor sería reemplazada, a finales de los 20 e inicio de los 30's por un nuevo movimiento al se le denominó, "La -- Escuela de las Relaciones Humanas" que fue iniciada por Elton Mayo.

"Lo inadecuado de los supuestos en que se basaba la mayoría de los pri^{er}meros trabajos de Psicología Industrial fue demostrado por vez primera por el fracaso de ciertos experimentos efectuados en las obras de --- Hawthorne de la General Company.". En la época de los experimentos, --cundían la murmuración y el descontento entre los 30,000 empleados de la empresa.

Los expertos en eficiencia llamados a enfrentarse con el problema apli^{ca}caron los métodos corrientes, como fueron alterar las horas de trabajo, modificar la duración de los períodos de descanso, cambiar la intensi^{dad}dad de la luz, y otras condiciones de ambiente, a fin de descubrir alg^ugún medio para descubrir la tensión existente y para elevar la produc^{ción}ción. Pero los resultados de esas investigaciones fueron poco decisivas y, en 1924, la compañía pidió la cooperación de la Academia Nacional.

Los investigadores seleccionaron un pequeño grupo de seis. El grupo -- fue puesto a armar reles de teléfono que tiraban por una rampa una - vez terminados, que eran contados mecánicamente al caer por el conduc^{to}to. Se pensaba determinar el ritmo inicial de producción, lo cual per^{mitir}mitiría apreciar la efectividad de las modificaciones aplicadas subse^{cuente}cuentemente, por los incrementos o decrementos en la producción de los reles.

Durante la serie completa de experimentos, que duró cinco años, un obser^{vador}vador acompañó a las muchachas en el taller, anotó lo que sucedía, man^{tuvo}tuvo informadas a las muchachas del experimento, les pidió consejos e informes y escuchó sus quejas.

Las conclusiones fueron las siguientes: la producción se elevó debido al cambio de actitud de las operarias hacia su trabajo y su grupo." Al pe^{dir}dirles ayuda y cooperación", los investigadores lograron hacer que se sintieran importantes. Su actitud total, que correspondía a la de los engranajes independientes de una má^{quina}quina, se convirtió en la de un gru^{po}po acorde que trataba de ayudar a la compañía a resolver un problema.

Habían encontrado un puesto estable al cual pertenecían y un trabajo cuyo propósito veían claramente. Por eso trabajaron con mayor rapidez y eficacia que nunca. Quedó demostrado que la industria, a parte de la producción de artículos, tiene que llenar también una función social y; que el grupo primario, más bien que el individuo aislado, representa la unidad fundamental de observación en toda investigación industrial y, en fin la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente.

Bajo tales condiciones, el grupo desarrolló un mayor sentido de responsabilidad y en lugar de requerirse una disciplina mantenida por las altas autoridades, ésta se formó en el grupo mismo. Finalmente, se observó que los sentimientos no solamente contaban más que las horas de trabajo, sino también más que los salarios. (Brown,1911; Goldhaber,1977, Rogers, 1980, Smith,1978.).

El estudio de las relaciones humanas dió pie para que Douglas Mc Gregor desarrollara sus teorías "X" y "Y", que tienen sus cimientos en los puestos acerca de la naturaleza humana y la motivación.

Los administradores que están de acuerdo con los supuestos de la Teoría "X" consideran que las personas son indignas de confianza y de responsabilidad.

Para Mc Gregon, la administración que se ejerce a través del control y la dirección, es discutible como métodos para motivar a las personas - cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y las de afiliación, estima y autorrealización están pasando al nivel de predominantes.

La teoría "Y" dice que si las personas tienen una adecuada motivación pueden dirigirse a sí mismos y tener creatividad en su trabajo. Con este tipo de administración se proporciona ayuda a las personas para que maduren, ésto se logra al disminuir progresivamente el control externo permitiéndoles hacerse cargo cada vez más de su propio control.

En los siguientes renglones se da un ejemplo convencional de la administración por objetivos, que comprende cuatro etapas:

1. Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo.
2. Fijación de metas concretas para un período limitado.
3. El desarrollo administrativo durante ese período.
4. Valoración de los resultados.

Harry Evans es vicepresidente de Servicios de Personal de una empresa manufacturera.

Thom Harrison ha sido director de administración de personal desde hace un año. Evans lo seleccionó entre cierto número de candidatos.

Harrison no es un buen jefe, ya que emplea a sus subordinados más bien como recadores que como recursos humanos de la firma, tiende demasiado a imponerles sus puntos de vista prácticos y de sentido común sobre lo que debe hacerse, dejando a un lado los conocimientos profesionales especializados que poseen.

Según Evans, aquellos factores se unían a una idea deficiente de la índole de su trabajo con el personal por lo que se le dió la siguiente ayuda, que comprendió las cuatro etapas siguientes:

Etapas 1.-Determinar los requisitos principales del trabajo.

Evans le dijo a Harrison que hiciere una lista de las que creía eran sus responsabilidades principales. Harrison presentó su lista a Evans, el valor de esto fue la nueva formulación de funciones a que dieron lugar. Evans dijo a Harrison, de que no quería ejercer su autoridad como jefe sino más bien como consejero, y asesor seguro de que ambos tenían el mismo interés común en que éste cumpliera con su deber.

En cuanto comenzó a convencerse positivamente de ello cambió totalmente la idea que tenía de su cargo. En lugar de intentar descubrir cómo quería Evans que explicase los distintos aspectos de su trabajo empezó a pensar por cuenta propia.

Más aún, para experimentar esa sensación de mayor libertad respecto a la determinación de sus propias funciones comenzó, con el apoyo decidido de Evans, a considerar a sus subordinados no como tales sino como recursos humanos de la organización, al tratarlos y a utilizar en consecuencia.

Etapa 2. Fijación de Metas.

Evans le indicó a Harrison que debía pensar en organizar objetivos para sí mismo, y para su departamento durante los seis meses siguientes. Le insinuó no sólo de mejorar la actuación y el rendimiento general de la unidad, sino la realización de las metas personales. Le rogó que se trazase en términos generales las etapas a seguir para lograr esos objetivos.

Finalmente, Evans rogó a Harrison que pensase en la información y datos que pudiera necesitar y en cómo los iba a recabar con el fin de comprobar, al terminar el período, si había logrado sus objetivos.

Etapa 3. Período de Preparación.

El objeto es preparar la actuación de los subordinados: aumentar su competencia, lograr que acepte sus responsabilidades plenamente, desarrollar su capacidad de integrar sus deberes que le impone la organización con la realización de sus aspiraciones personales. Así durante el proyecto Evans no intervino, sólo cuando Harrison se lo pedía. Harrison y sus subordinados fueron dando forma al proyecto con más habilidad y delicadeza, no tardó en comprender las auténticas dimensiones del problema.

Etapa 4. Valoración de los Resultados.

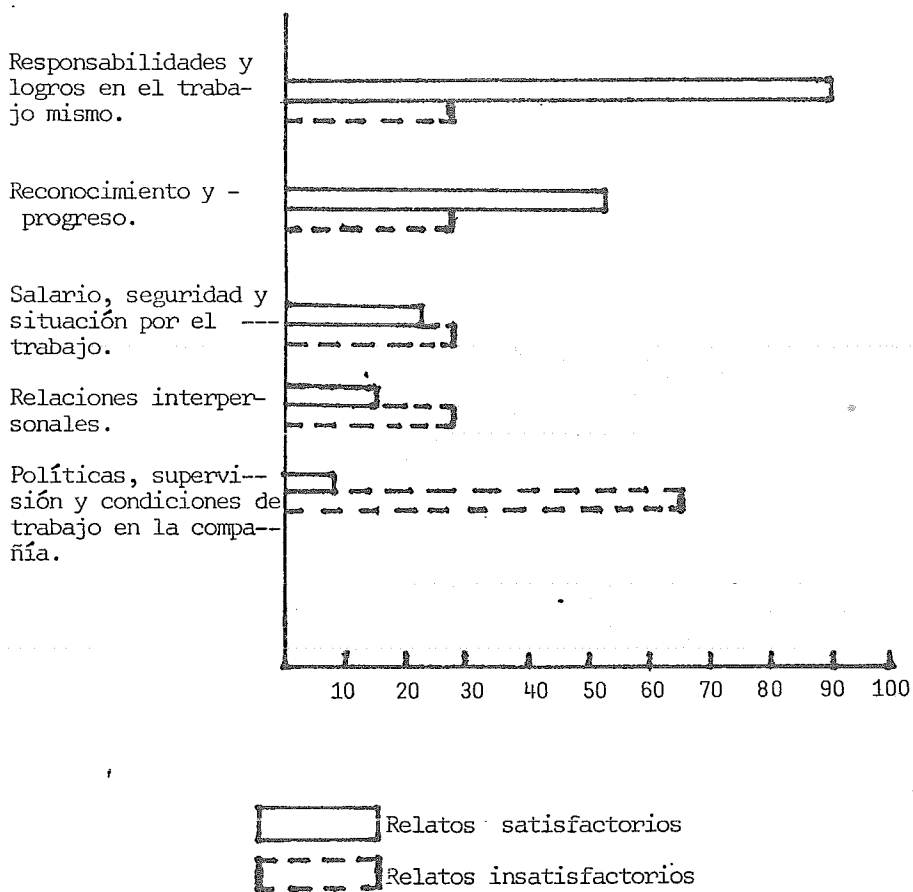
Harrison recordó a Evans que ya habían terminado los 6 meses si quería que le mandara un informe. Evans le dijo que no era eso lo que quería, sino la valoración de lo que había logrado en relación con las metas que se fijara seis meses atrás, con ésto puede tener base para planear sus actividades en los seis meses venideros. Una semana después Harrison se presentó a Evans con algunos apuntes para discutirlos.

Los comentarios y la discusión sobre la autocrítica se desarrolló con gran detalle. Evans vio que Harrison había adquirido no poca intuición introspectiva de sus cualidades, virtudes y defectos, por lo que pudieron hablar objetivamente de los aspectos en que debería examinarse para mejorar más su competencia.

La teoría de la motivación humana de Maslow, afirma que hay cinco tipos generales de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de relación, de integración y de autorrealización.

Las necesidades inferiores (las cuatro primeras) son insatisfactorias en potencia, la necesidad de autorrealización es satisfactoria. Si se aplica esta teoría a la situación de trabajo, se ve que ciertas relaciones y condiciones y falta de seguridad en el trabajo: compañeros inamistosos y malos jefes pueden producir una fuerte insatisfacción; y su ausencia no produce satisfacción sino descanso o tranquilidad. El tener un trabajo de responsabilidad, interesante y que nos exija lo mejor, causa satisfacción en el trabajo, su ausencia no da insatisfacción, sino sentimientos neutros e indiferentes respecto al trabajo: una investigación que se hizo para averiguar si los hechos coinciden con la categoría, se pidió a varios cientos de ingenieros y contadores relatar algo sobre sus experiencias de trabajo, "empezando con un momento en que se hayan sentido excepcionalmente bien o mal con relación a su trabajo". Las causas enumeradas de satisfacción e insatisfacción no fueron las mismas. En la figura se contrasta la secuencia con que los diferentes elementos de trabajo se relacionaron con relatos de satisfacción e insatisfacción. Así, el 90 por ciento de los satisfechos mencionaron el trabajo en sí y solo el 7 por ciento mencionaron las políticas de la empresa y la supervisión.

Por otra parte, sólo el 27 por ciento de los resultados de insatisfacción mencionaron trabajo en sí y el 62 por ciento mencionaron las políticas de la compañía y la supervisión. La insatisfacción por el trabajo se debió a malas relaciones interpersonales, mala supervisión y políticas de la compañía; la satisfacción con el trabajo, se debió a un trabajo exigente bien realizado.



(Goldhaber, 1977, Smith, 1978).

Otro enfoque tradicional que versa sobre la dirección de personal y la relación jefe-subordinado, es el Grupo de Trabajo; algunos autores - hicieron investigaciones en dos grupos de trabajo: seis muchachas de la sala de ensamblado de reles y los 14 hombres del salón de embobinado de la Western Electric Company, de los estudios Hawthorne.

No hay duda de que el tamaño de un grupo es una dimensión de gran importancia ya que afecta la interacción y la aptitud de la persona para percibir a los demás. (Brown, 1911. Goldhaber, 1977, Rogers, 1980, Smith 1978). Los autores han hecho un grupo con las dimensiones que son más importantes a la meta de moral.

Dimensiones de integración:

Los miembros del grupo de ensamblado eran del mismo sexo y de la misma edad, raza, situación socioeconómica, intereses, actitudes y hábitos lo que indica que era un grupo muy homogéneo, como principio de cuentas, las muchachas pasaron juntas varios años, y charlaban mucho entre sí, llegaron a tener mucha intimidad. El experimentador hizo impermeable al grupo debido a que otras gentes no podían entrar al grupo. El grupo de la sala de montaje era menos estable que una familia pero más estable que la mayoría de los grupos de trabajo debido a que el grupo persiste sin cambio a través del tiempo. Las jóvenes del grupo ejercían control regulando la conducta de sus miembros.

En el grupo no existió la estratificación ya que no hubo jerarquías. - Las jóvenes dijeron que les gustaba trabajar entre si mucho más que con sus anteriores grupos por lo que tenían un tono hedónico. Las muchachas mostraron cohesión al trabajar estrechamente sin muestras de división ni conflicto.

Dimensiones Morales:

El grupo del salón de montaje tenía polarización ya que estaba orientado y trabajaban hacia una meta que era clara para todos sus miembros y que éstos compartían, la productividad subió de menos de 2400 unidades a más de 3000. El grupo tenía una autonomía relativa: el grupo no es

taba supervisado muy de cerca, las metas de producción y los métodos - de trabajo estaban en gran medida fuera de su control. Las actividades del grupo de montaje eran altamente informales por lo que fue flexible. El grupo de montaje era muy potente, pues no sólo satisfacía las necesidades económicas de sus miembros, sino sus necesidades de relación - afectiva y de situación, mucho mejor que sus antiguos grupos de trabajo. El grupo de ensamblado era altamente participativo, pues las chicas trabajaban juntas más de 40 horas a la semana, aceptaban responsabilidades asignadas y no asignadas, y estaban juntas después del trabajo.

El grupo de embobinado, al que también se dio un cuarto aparte, era - embobinar "hileras" trabajo repetitivo que requería alambrear, soldar e inspeccionar las conexiones de tableros.

En la mayoría de las dimensiones de grupo, el equipo embobinador estuvo a la altura del grupo ensamblador. Sólo que el grupo embobinador estaba más estratificado. Estaba dividido en dos partes: La primera se consideraba superior a la segunda, sentía que su conversación era superior y menos ruidosa. Un miembro se reunía con los otros miembros de su clan para comer, intercambiar trabajos, para jugar, y para la vida social después del trabajo.

El grupo embobinador ejercía también un mayor control sobre sus miembros. Se valía del ridículo, sarcasmo y del "puño" para disciplinar a los obreros que producían más de lo que el grupo juzgaba propio, quienes producían menos de lo que el grupo juzgaba propio y "soplones", - quienes le decían al supervisor algo que dañara a un miembro del grupo. Estos métodos eran de gran eficacia sobre todo porque el grupo tenía una gran coherencia: los miembros querían que el grupo los aceptara y temían que los excluyeran.

La sociometría es un método que nos permite inducir las relaciones dentro de un grupo. Consiste en pedir a cada miembro que haga una lista - de las personas con las que le gustaría trabajar. La aplicación más simple de las respuestas consiste en agrupar por partes a los trabajadores. Este método se usa junto con el sociograma: (Brown, 1911, Rogers

1980). Brown (1911) escribe que Jenkis en 1948 comparó los sociogramas de dos escuadrones aeronavales de la segunda guerra mundial para determinar por qué uno era eficaz y el otro ineficaz, para descubrir cómo se le podía dar mayor eficacia al escuadrón ineficaz. Cada escuadrón se componía de un oficial en jefe, un oficial ejecutivo y 17 miembros de vuelo. A cada hombre se le pidió en privado que nombrara quienes - les gustaría más tener junto a sí para volar, y a quiénes no les gustaría tener. Una comparación de los dos sociogramas mostró lo siguiente:

1. En el escuadrón eficaz no había grupitos; el escuadrón ineficaz tenía dos grupitos muy cerrados: cuyos miembros no tenían amigos fuera del grupito.
2. En el escuadrón eficaz la mitad de los hombres escogieron a sus - oficiales de mando y ejecutivos; nadie dijo que no le gustaría volar con alguno de los dos. En el escuadrón ineficaz nadie escogió al comandante ni al oficial ejecutivo: ninguno rechazó al oficial ejecutivo.
3. En el escuadrón eficaz no hubo elecciones de gente de fuera del escuadrón. En el ineficaz hubo cuatro elecciones de fuera.

La comparación mostró sin duda que era necesario hacer cambios en la jefatura del escuadrón ineficaz, así como efectuar ciertas transferencias de dentro hacia fuera y viceversa.

Liderazgo

Vroom y Mann (1960) usaron la escala fascista para el autoritarismo de 52 supervisores en una planta aislada de una gran empresa de reparto. Inclinación del entrevistado a condenar y a castigar a todo aquel que - viole normas convencionales, a recalcar la importancia del dominio y el poder, a reafirmar su dureza personal.

De los 52 supervisores, 28 estaban al frente de grupos de choferes; - los otros 24 de grupos de acomodadores.

Cada supervisor tenía de 30 a 50 choferes. Cada chofer se reportaba - ante su supervisor entre 8:30 y 9 de la mañana veía que se cargara su camión, entregaba los paquetes y en la tarde, al concluir se reportaba.

Los acomodadores estaban en grupos pequeños, tomando paquetes de las bandas transportadoras, alistándolas para cargarlos en los camiones y cargándolos.

Mediante escalas de actitud se midió la satisfacción de los choferes y acomodadores con su grupo de trabajo, con la situación general de su trabajo, con el sistema de pagos y con la alta gerencia. Se determinó la puntuación media de cada uno de los 28 grupos de choferes y de los 24 de acomodadores. Finalmente, estas escalas de satisfacción se relacionaron con las puntuaciones de autoritarismo de los respectivos supervisores. (la tabla adelante muestra las correlaciones).

Los resultados fueron los siguientes: Entre los choferes, a mayor autoritarismo del supervisor, mayor el aprecio hacia él y hacia otros aspectos de su trabajo. Entre los acomodadores sucedía lo contrario. ¿Por qué los dos grupos se hallaban en diferente situación? los choferes veían a su supervisor un rato cada día; los acomodadores veían a su supervisor y a otros acomodadores la mayor parte del día. Parece que la diversidad en las situaciones del trabajo explica las diferencias radicales en la eficacia de los líderes autoritarios.

Ante hechos como éstos, se han concluido que el liderazgo se define mejor, no como propiedad de una persona con rasgos poco comunes, sino como relación entre una persona y una situación. Específicamente liderazgo es el esfuerzo por usar de la influencia interpersonal para alcanzar una meta. (Brown, 1911. Goldhaber, 1977, Rogers, 1980. Smith, 1978).

Liderazgo autoritario y satisfacción del trabajador.

Correlación con la Escala - F

Satisfacción con:	Choferes	Acomodadores
Trabajo en grupo	.47	.01
Situación general del trabajo	.42	-.37
Supervisor	.41	-.41
Paga	.29	-.19
Gerencia superior o alta	.22	-.23

Grid Gerencial.

En el enfoque interaccional, se hace un esfuerzo simultáneo para cambiar tanto al sistema como a los individuos que lo componen. Así, la teoría de la rejilla gerencial exige entrenar a los individuos para que entiendan y apliquen la teoría de la rejilla gerencial de sistemas organizacionales.

"Blake, Moun-ton, Barnes y Greiner (1964) " Informaron del éxito de este enfoque en una planta la Sigma de la Piedmont Company, tenía unos 4000 empleados, de los cuales 800 eran de dirección y de técnica (asesoría). La alta gerencia tenía a la planta como técnicamente competente; además siempre había alcanzado el máximo de producción.

Sin embargo, dos graves problemas hicieron ver que debía planearse y realizarse un cambio. Uno de ellos se refería a las relaciones entre la gerencia de la división y la gerencia de la planta. La primera quería delegar en la segunda muchas decisiones que durante algunos años habían sido exclusivas de la matriz de la división. Fallaron los intentos de delegación. El otro problema era interno de la planta. Estaban muy mal las relaciones entre diferentes departamentos y niveles, y corrían rumores y sospechas de "imperialismo" y ambiciones de varios grupos. El programa de cambio empezó con el entrenamiento en la rejilla gerencial. El primer grupo de 40 gerentes participó en una semana de entrenamiento; durante ella, cada uno examinó su estilo gerencial, lo practicó en diversos problemas simulados y recibió retroalimentación y críticas de los demás participantes. El propósito de entrenamiento era - demostrar la superioridad de un estilo gerencial que conjunte una combinación de gran interés por la gente y por la producción, aportándola a la solución de problemas organizacionales.

Los resultados revelaron que el 49 por ciento de quienes llenaron el cuestionario sentían que trabajaban mejor con su jefe, el 55 por ciento opinó que había mejorado la forma en que su grupo trabajaba junto y el 61% dijo que había mejorado la forma en que los grupos de trabajo, trabajaban entre sí.

También revelaron mejoría las condiciones de producción y productividad (Blake,1973, Goldhaber,1977, Smith,1978).

Sistema cuatro

Smith escribe que Marrow, Bowers y Seashore (1967) ofrecen un estudio sobre cambio en la organización. El método empleado en la Weldon Company se centró primordialmente en cambios en el sistema organizacional. A principios de 1952, la empresa líder en la industria de pijamas, --- Harword Manufacturing Company, compró la Weldon Company, que tenía el segundo lugar en volumen de producción. Antes de la compra, y por años Harwod había dado buenas utilidades y Weldon no. Los nuevos dueños re solvieron conservar todo el grupo gerencial de Weldon para mantener la continuidad de la operación. Originalmente, los únicos cambios contemplados fueron mejorar las instalaciones y los métodos de trabajo e implantar sistemas de trabajo copiados de las instalaciones Harwod. Pero no tardó en verse que se necesitaban cambios más amplios y profundos. El plan incluyó tres elementos principales: primero, debía conservarse tante gente de Weldon como fuera posible," a fin de que no se alborota ran las cosas", segundo, debían modernizarse la planta en sí, los méto dos de trabajo y los sistemas de producción; y tercero, se daría a la compañía un nuevo estilo de vida en el que participaran la gerencia y el liderazgo, que alentara a los empleados a participar en el proceso de decisiones.

En 1964, Weldon quiso ver qué efectos había tenido los cambios. El rendimiento de la inversión de capital pasó de -15% en 1962 a +17% en 1964. El reemplazo de operadores bajó del 10 al 4%; el índice de au sencias diarias decreció del 6 al 3%. La eficiencia de la producción pasó de 11% a +14%. Datos semejantes de otras plantas Harwod también - mostraron mejoría, pero no tan marcada. Al comparar las actitudes de los trabajadores en 1964 con las de 1962, los evaluadores hallaron que apenas eran más favorables a la empresa, Empero, la respuesta a una - pregunta indicaba que el futuro era prometedor. En uno y otro año se - preguntó al personal cuáles eran sus proyectos respecto a quedarse en la empresa o salir de ella. En 1962, la mitad de los empleados de Weldon dijeron que planeaban salirse o que se saldrían cuando se les pre sentara una buena oportunidad. En 1964, una gran mayoría planeaba que-

darse indefinidamente. Un ejemplo final de cambio, la Sindicalización de la planta Weldon se realizó sin problema, pese a que todos los intentos de sindicalización anteriores a la compra habían provocado --- amargura y disputas. (Smith, 1978).

Conclusiones

Los estudios tradicionales ya enunciados no cumplen con el total de la metodología experimental conductual; el más obvio de los elementos que omite es la definición clara y precisa de las preguntas de investigación o en su defecto de presencia las hipótesis, ésto entre otros como: la elección de un diseño experimental que nos permita contrastar las mediciones obtenidas en las diferentes fases o períodos del control de las variables independientes sobre las dependientes, con el objeto de -- determinar si existe alguna dependencia o correlación entre éstas. Hemos de definir las operacionalmente para un entendimiento común de que -- se refieren a la misma conducta o variable todos los observadores, investigadores y lectores. La definición operacional da objetividad observable a una conducta.

Los tipos de entrenamiento en relaciones humanas tradicionales no acentúan las consecuencias producto de las conductas; al ser recompensantes para el individuo, la conducta que las produjo se incrementan, de lo -- contrario, si resultan punitivas la conducta del individuo se decrementa y hasta puede dejar de emitirse.

Con base en lo escrito se incrementan las conductas "deseables" y se -- decremantan las "indeseables".

En compatibilidad con el procedimiento conductual experimental, se realiza una observación, recolección, análisis e interpretación de los -- datos, de forma sistemática favoreciendo la confiabilidad entre varios observadores, así como la generalidad de los resultados.

Los elementos anteriores conforman condiciones que se deben cumplir en un procedimiento experimental, mismos factores que no se emplean en las aproximaciones tradicionales, por lo que emplean otros procedimientos -- menos confiables y válidos, como es la interpretación analítica.

II. 2 Estudios directamente relacionados con el estudio en cuestión.

En las siguientes páginas se describen algunas experiencias, directamente relacionadas con el problema que mantiene nuestra atención, éstos es debido a que cumplen con las condiciones prescritas por el enfoque experimental de la conducta, como alternativas para el estudio conductual de las interacciones humanas.

El primer estudio: "Una experiencia de autocontrol en ambiente laboral"
(Orozco, 1977).

Objetivo:

"Integración de los jefes de departamento como equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la Dirección General de Personal de una Institución Pública. Para lograr el objetivo, se uso el contrato conductual como procedimiento sistemático estandar para resolver los problemas de grupo en la organización".

Método:

"El método utilizado fue el experimental (funcional) para saber como los contratos conductuales afectan las relaciones interpersonales y de trabajo dentro de la organización. El diseño utilizado fue de tipo A-B-C, Donde A fue la línea base la fase B la experimental y la C el seguimiento".

Conclusiones:

"El objetivo se vio cumplido en base a la integración de los participantes, pero no en base al contrato conductual pues -- hubo problemas en su conducción, los instructores no tuvieron control de los participantes debido a que éstos no cooperaban. Por lo tanto, el control fue inverso, el grupo se unió y condicionó el comportamiento de los instructores, hubo una marcada agresión hacia ellos.

Se llegó a la conclusión que para llevar un contrato conductual se necesita el consentimiento de los participantes, así como el establecimiento de un objetivo común para el grupo.

La intervención de los instructores logró que el grupo estableciera una dinámica que le permitió resolver algunos de -- sus problemas. El grupo reportó estar satisfecho ya que había más unión entre ellos."

El segundo estudio sobre la "Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral"(Ibarra, -- 1978).

Objetivo:

"Efectos del incremento del repertorio social en un sujeto -- sobre su actuación y la influencia que éste tiene en las relaciones interpersonales en el departamento de proceso de una compañía que presta servicios de ingeniería".

Sujetos:

Uno femenino,

Escenario:

"El Departamento de Proceso"

Método:

"El método utilizado es de carácter experimental (funcional) El diseño utilizado fue el de A-B-C, donde A fue la línea -- Base; B fue la fase experimental y C fue de seguimiento."

Conclusiones:

"El objetivo se cumplió ya que el sujeto incrementó su repertorio social en la interacción con sus compañeros dentro de -- su ambiente laboral. Puede decirse que el entrenamiento que se dió al sujeto fue efectivo, pues se logró implementar el repertorio social del mismo.

El método resulta altamente efectivo,

En general se puede concluir que:

- a) Es posible dar entrenamiento a las personas, en relaciones humanas, utilizando este método.
- b) Que el repertorio social influye definitivamente sobre las relaciones interpersonales.
- c) Que al entrenar a un sujeto, éste puede influir sobre el grupo.

El tercer estudio es sobre: "Una alternativa al entrenamiento de líderes" (Alves, 1978)

Método

Objetivo:

"Entrenar a los supervisores en el uso correcto de los reforzadores y verificar si es factible que los sujetos que aprendan a manejarlos son capaces de hacer que los hombres y/o grupos que funcionan bajo su dirección logran sus objetivos específicos".

Sujetos:

"Fue aplicado a tres supervisores de línea del sexo masculino".

Materiales y Aparatos:

"Material programado sobre Modificación de Conducta".

Dos rompecabezas,

280 cajitas de cartón desarmadas

3 juegos vivenciales impresos para cada uno de los sujetos.

Conclusiones:

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

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

Conclusiones

Ya analizadas las experiencias anteriores, podemos concluir que, utilizando un diseño experimental una pregunta de investigación claramente definida, una observación directa y específica del objetivo de estudio, un acuerdo de los objetivos y propósitos con los participantes, utilización de los reforzadores convenientes, identificación de las variables pertinentes y una representación e interpretación adecuada de los datos arrojados por la investigación, nos vemos capacitados para inducir conclusiones confiables y válidas en el estudio de las interacciones humanas.

II. 3 Resumen; Capítulo No. dos.

Con los principios de la Escuela Científica de Taylor, se lograron investigaciones en la interacción Jefe-Subordinado, más los resultados - que arrojaron sobre el tema; fue con el objetivo de incrementar las habilidades productivas del trabajador más que arrojar claridad a las habilidades sociales del mismo. Esta aproximación no cumple con el total de - las condiciones de la aproximación conductual experimental; el más palpable es la falta de generalización, mostrando lo opuesto al enfatizar un estudio individual (elección del sujeto más hábil).

En los años 20 a los 30, con la Escuela de Relaciones Humanas, Elton Ma yo realizó estudios, con la aproximación tradicional de la Psicología, que careciendo de los objetivos específicos y observaciones sistemáti- cas llegó a conclusiones de las relaciones entre jefes y subordinados y entre los subordinados mismos. Sus resultados arrojaron alguna claridad en las relaciones humanas de los trabajadores de diferentes niveles - aunque los mismos fueron obtenidos de una forma deductiva ya que care- ció de una recopilación, análisis e interpretación sistemática experi- mental, restándole uso científico.

Posteriormente al aparecer McGregor con su teoría "X" y "Y", realiza estudios centrados en dos áreas, las más importantes dentro de una organización; la productividad y la de relaciones humanas. Con sus investigaciones logra concluir que la fusión de ambas áreas, es condición para satisfacer los objetivos que se imponga cualquier empresa . McGregor trata claramente en algunas de sus experiencias la relación Jefe-Subordinado, asociándolos como dos participantes y formadores de equipo de una organización, los cuales deben compartir responsabilida- des, satisfacer los objetivos personales y los de la firma a los cuales pertenecen. En sus estudios Douglas McGregor señala de importancia, el como se habla y sus consecuencias en la relación Jefe-Subordinado, pro- blema que me interesa abordar de forma objetiva.

Los estudios realizados con la teoría "X" y "Y", aunque muestran que - fueron efectuados con cierta sistematicidad, no es lo suficiente para

considerarla una aproximación conductual científica, ya que no cumple con el total de condiciones exigidas por este enfoque.

En 1964, Blake, Mounton, Barnes y Greiner en su experiencia en la aplicación del Grid Gerencial, en la Planta la Sigma de la Piedmont Company demostraron por los resultados arrojados, que se mejoran las relaciones humanas, entre Jefe y Subjefe, dentro del grupo y entre grupos, igualmente en la producción, cuando a los gerentes se les da a conocer y aplicar el Grid Gerencial. (Blake,1973).

Esta aproximación carece de elementos conductuales científicos para el estudio del comportamiento, debido a que no especifica objetivos, ni toma registros observacionales sistemáticos, aunando a éstos la falta de un control adecuado de los factores que mejoran o dificultan la situación.

En el año de 1962 Marow, Bowers y Seashere al realizar un estudio en la Weldon Company aplicando el sistema cuatro. Este es el enfoque que toma en cuenta, tanto las actitudes y relaciones (clima organizacional) condiciones y productividad de una organización. Toma en cuenta las relaciones Jefe-Subordinado aplicando la Gerencia Participativa, donde, los ejecutivos y subordinados se dividen las responsabilidades cuando ambos han tomado decisiones. Este enfoque aunque guarda cierto procedimiento sistemático y ciertos objetivos, no realiza observaciones sistemáticas no logrando determinar cuales son los factores primordiales que guardan tales resultados, sus medidas son moleculares, no permite describir el elemento fundamental que logra mantener o desequilibrar una estructura de relaciones de trabajo y de productividad.

Dentro de las experiencias que guardan estrecha relación con el estudio en cuestión tenemos: "Una experiencia de autocontrol en ambiente laboral". (Orozco,1977) Esta investigación muestra en su integridad el uso de los elementos primordiales que conforman los principios de un análisis experimental de la conducta, aplicados en las interacciones interpersonales y de trabajo dentro de una organización laboral. Sin embargo menciono las deficiencias: primero hacer notar que son errores --

atribuidos a las personas que dirigieron el estudio mas no del enfoque metodológico empleado: a) No haber conseguido el consentimiento de los participantes para establecer el contrato conductual; y b) no establecer un objetivo común para el grupo.

El segundo estudio; "Una alternativa al entrenamiento de líderes"(Alves, 1978) Este enfoque igualmente sigue con los principios dados por el -- enfoque conductual experimental.

El estudio es relevante por el señalamiento que nos muestra en el uso de los reforzadores de una manera contingente para incrementar, manter y extinguir la conducta que, igualmente son útiles para el estudio de la interacción humana.

El último estudio; "Efectos del Incremento del Repertorio Social en un sujeto sobre su actuación y las influencias que éste tiene en las relaciones interpersonales del Departamento de Proceso de una Compañía que presta servicios de Ingeniería". (Ibarra,1978).

Este estudio cumple con los principios del análisis experimental de la conducta. Además es el estudio que más se aproxima al estudio que mantiene nuestro interés, debido a que abordó de alguna manera las consecuencias que mantiene la conducta verbal sobre la interacción humana entre compañeros, simultáneamente incrementó y extinguió otras conductas verbales.

A diferencia del estudio que me interesa, se dan las siguientes razones:

- a) Pretendo determinar, si existe algún efecto adecuado o inadecuado - de la conducta verbal directa sobre la interacción humana entre un jefe y un subjefe de Sección, haciendo uso de programas conductuales e instigadores.
- b) Los instigadores que yo utilizo son de tipo social, aplicados contingentemente y directamente al sujeto en el ambiente de trabajo.

En general, aplico el "Modelo de Capacitación en Interacción Humana",.- como una alternativa para el estudio de los fenómenos humanos sociales dentro de la industria.(Jiménez,1976).

El modelo consta de los siguientes pasos:

1. Paso de entrada.

- A) Determinar el objetivo general de los accionistas, dueños o -representantes con respecto a un producto o servicio, donde se indique con claridad la política para lograrlo y los resultados esperados a corto y largo plazo.
- B) Determinar los objetivos generales operativos de las direcciones, gerencias, departamentos y/o secciones con las mismas características del punto anterior.

2. Paso de adquisición.

- A) Presentación de los objetivos a los empleados.
- B) Presentación de las políticas de operación que efectúan en su departamento y/o sección
- C) Discusión de los objetivos operativos y políticas por cada uno de los responsables de hacerlo realidad.
- D) Reestructuración de los objetivos operativos y políticas.
- E) Elaboración de los procedimientos de ejecución del producto o servicio correspondiente a cada unidad operativa.
- F) Discusión sobre procedimientos de ejecución con todos y cada uno de los responsables
- G) Reestructuración de los procedimientos de ejecución.
- H) Reelaboración de instrumentos de control para evaluación del cumplimiento de los procedimientos y objetivos.
- I) Conformidad con los sistemas de evaluación
- J) Diseñar programas para la entrega de consecuencias (premios, permisos, pago, etc.) de conformidad con los empleados.

3. Paso de ejecución.

- A) Identificar en cada empleado el repertorio conductual indispensable para la ejecución de su función.
- B) Enseñar las conductas ausentes.

4) Paso de evaluación.

- A) Observar la ejecución inicial para verificar la pertinencia de los repertorios.
- B) Evaluar el logro de los objetivos y el respeto a los procedimientos.
- C) Aplicar los pasos acordados para la administración de las consecuencias.

Corregir el sistema, modificando el convenio de acuerdo a los pasos - señalados para adquisición.

Aquel modelo muestra un procedimiento sistemático que, en un momento dado resuelve factores que surgen en un trato individual o en un conjunto de participantes dentro de la relación hombre a hombre. El trato que logra el modelo es por participante y cuando éstos interactúan e integran un conjunto. Nos permite dislumbrar cuáles son las conductas verbales que se deben incrementar para lograr una interacción Jefe-Subordinado que les sea óptima. Así mismo, si ambos ya muestran las conductas ade--cuadas, el modelo permite elegir un instigador y programa conductual - que nos permite mediante el control, que los participantes mantengan constancia en su conducta. En caso de que aquéllos mostraran conducta verbal inadecuada que traiga consigo una consecuencia desfavorable pa--ra su relación, el modelo permite encontrar un instigador para que uno o ambos participantes reduzcan aquel comportamiento.

El modelo, como logramos comprender, nos permite resolver aquellos problemas conductuales entre otros.

III. LOS SUJETOS, EL MATERIAL, EL PROCEDIMIENTO.

Pregunta de investigación: Tendrá efecto el control de la conducta verbal (cara a cara) por medio de programas conductuales, de modo que algunas tengan efecto de reforzar y otras más de extinguir, emisiones verbales en una interacción humana de un Jefe y un Subjefe de Sección.

III.1. Sujetos:

Un Jefe y un Subjefe de Sección.

Escenario:

Institución Pública, Sección de Intendencia.

III.2 Materiales:

- Registros Observacionales: los elementos indicani días, horarios y conductas conformando su estructura. (Ver Anexos G y H).
- Pliegos de Cartulina.

Variables:

Variable Independiente (V.I.); Proyecto de Capacitación en Interacción Humana. Con el empleo del Programa de Intervalo Fijo de 20' e Instigadores Sociales de Aprobación y Desaprobación:

<u>A.- Instigadores de Aprobación</u>	<u>Conductas</u>
A ₁) ¡Muy Bien; Se comunicaron X veces	I.V.F.
A ₂) ¡Bien; Se comunicaron X veces	I.V.F.
A ₃) ¡Muy Bien; Estuvieron de acuerdo X veces	A ÷ 2
A ₄) ¡Bien; Estuvieron de acuerdo X veces	A ÷ 2
A ₅) ¡Muy bien; Se presentaron atención X veces	I.V.V.
A ₆) ¡Bien; Se prestaron atención X veces	I.V.V.

Criterios de Aplicación

- 1) ¡Muy Bien; ; cuando el sujeto emitió seis y más conductas correspondientes después de aplicar el Programa de Intervalo Fijo de --- veinte minutos (I.F.20,)
- 2) ¡Bien; cuando el sujeto emitió cinco o menos conductas correspondientes, después de aplicar el programa I.F.20,

<u>B. Instigador de Desaprobación Continuo</u>	<u>Conductas</u>
B ₁) ¡Muy Mal; Están en desacuerdo. Reconsi- deren las circunstancias y traten de - estar de acuerdo.	D ÷ 2
B ₂) ¡Muy Mal; Ud(es) levantan la voz, in- necesariamente para comunicarse, no lo deben de hacer.	I.V.A.
B ₃) ¡Muy Mal; No debe(n) comunicarse emplean- do groserías en su expresión.	I.V.G.
B ₄) ¡Muy Mal; Ud.(es) está(n) utilizando --- sobre-entendidos "ese", "aquel", "sobre- ese". Debe nombrar el objeto, persona o evento por su nombre.	I.V.S.

Criterio de Aplicación

Cada ocasión que el capacitando emitió una de las conductas correspondientes.

Variable Dependiente (V.D.); Interacción Humana directa verbal de los capacitandos (Jefe y Subjefe de Sección).

Conductas Verbales Directas Tratadas:

1. E.V.F. Cada ocasión en que ambos participantes se comunican verbal-
mente y de forma directa por tres segundos o más y que no
exista una pausa de más de tres segundos.

2. A $\frac{1}{2}$ 2 Cada ocasión en que ambos participantes se comunican verbalmente y de forma directa por tres segundos o más y que participen de una decisión unánime, en cualquier tipo de área, como: de sí mismos, de terceras personas, objetos, - trabajo, etc.
3. D $\frac{1}{2}$ 2 Cada ocasión en que ambos participantes se comunican verbalmente y de forma directa, por tres segundos o más y que no estén de acuerdo o no participen de una decisión unánime, - en cualquier tipo de área, como: de sí mismos, de terceras personas, objetos, trabajo, etc.
4. I.V.V. Cada ocasión en que ambos participantes se comuniquen verbalmente y de forma directa por tres segundos o más y se miren directamente a los ojos o a cualquier parte del cuerpo o al objeto al que se refieren, sin que exista una pausa de tres o más segundos.
5. I.V.A. Cada ocasión en que ambos participantes se comuniquen verbalmente y de forma directa levantando la voz a más de 40 decíbeles. (Schaum,1975).
6. I.V.G. Cada ocasión en que ambos participantes se comuniquen verbalmente y de forma directa, empleando groserías, tales -- como: Pendejo, Pinche, Buey, Mamón, Idiota, etc.
7. I.V.S. Cada ocasión en que, ambos participantes se comuniquen verbalmente y de forma directa empleando sobre-entendidos, tales como: Ese, sobre-eso, aquel, aquella, sin que el participante señale el objeto al que se refiera.

Diseño:

El diseño que se empleó es de carácter Experimental Funcional, que consiste en tres Fases: A-B y C; donde A es la Línea Base, B es la Fase Experimental y la C es la Fase de Seguimiento.

Fase Pre-Experimental

El Objetivo General que se determinó en el campo de Relaciones Humanas en el trabajo para que fuese acatado por el Jefe y el Subjefe de la -- Sección de Intendencia, se da en los siguientes renglones.

Ambos jefes deben comunicarse de forma fluida y constante, empleando en su expresión términos y conductas adecuadas, como: prestarse atención por cada ocasión que se comunican los responsables de la Sección de Intendencia. Deben alcanzar un alto porcentaje de opiniones unánimes para lograr objetivos comunes. Es sumamente importante que excluyan la emisión de jergas, groserías e igualmente que levanten el tono de voz -- cuando no es necesario.

El Objetivo General fue concluido por el Jefe Inmediato de la Sección de Intendencia. (Departamento de Administración de Personal).

2. Se tomó un Registro Anecdótico, con el objeto de verificar que conductas verbales directas y en qué proporción las expresaba cada uno - de los participantes, tomando como criterio el Objetivo General proporcionado por la Administración de Personal.

Los registros fueron tomados durante el transcurso de dos días, por - dos observadores con un total de ocho horas, abarcando en general la jornada de trabajo.

Las conductas que se obtuvieron fueron las siguientes:

1. E.V.F.; 2. A²; 3)D²; 4) I.V.V.; 5)I.V.A.; 6) I.V.G. y 7)I.V.S.
(Ver página No.33).

3. El Objetivo General, dado por el Departamento de Administración de - Personal se presentó al Jefe y Subjefe de la Sección de Intendencia, el cual fue modificado de forma que ambas partes obtuvieran una concesión en cada una de las conductas. (Ver Tablas No. 1 y 2)

4. Se diseñaron registros observacionales de frecuencia como instrumen - tos de medición, para determinar el logro del Objetivo General en In-

teracción Humana por los dos participantes. (Ver Anexos G y H y pág.32).

a) Los instrumentos de evaluación se presentaron a los participantes con el objeto de obtener su acuerdo.

5. De acuerdo a las necesidades, se construyó el Proyecto de Capacitación en Interacción Humana. (Ver página 32 y 33)

El Proyecto no sufrió modificaciones, fue aceptado por el Jefe y el - Subjefe de la Sección de Intendencia, en el momento en que se les presentó para que lo analizaran.

6. El Proyecto de Capacitación, el Programa y los Instigadores Conductuales Sociales fueron dados al participante Directa y Personalmente, en el Momento Oportuno, así como lo señalara el instigador apropiado.

III. 3 Procedimiento.

Línea Base

Obtenidas las conductas en el registro anecdótico y la definición operacional de las que más frecuentemente se presentaron. Se levantó un conteo por frecuencias por cada una de las siete conductas resultantes en horarios y durante siete días distintos. (Sólo se presentan gráficas de conductas que sus resultados representan el total de ellas). Se continuó a comparar la Frecuencia Acumulada en promedio (por dos - observadores) por cada una de las conductas, durante los siete días, contra el Objetivo General Acordado por la Administración de Personal. (Ver Tablas No. 1 y 2).

7. Obtenidas las discrepancias que, mostraron las conductas reales emitidas por los participantes contra lo que nos indica el Objetivo General, se planteó un nuevo Objetivo General Acordado por las dos partes; a) Por la Administración de Personal; y b) Por los Participantes. Con lo cual se concedió la aplicación del Proyecto. (Consultar las Tablas No 1 y 2. Ver Página 38 y 39).

Fase Experimental.

8. El Proyecto entró en aplicación de la siguiente manera: Las conductas que previamente se determinó que fueran incrementadas, se aplicó el "Instigador de Aprobación" (en el momento en que transcurrían los veinte minutos de acuerdo al programa I.F.20,') al sujeto que emitió - la conducta correspondiente, de manera directa y verbal (por el observador No. 1).

En el caso de las conductas a extinguir, fue aplicado el mismo procedimiento directo, aunque se empleó el "Instigador de Desaprobación -- Continuo", contingentemente cada ocasión que el sujeto(s) emitía(n) - la conducta.

9. Se emplearon representaciones gráficas, como un instrumento que indicara la efectividad y desarrollo del programa e instigadores empleados, que reflejaran el ascenso y decremento de cada una de las conductas durante el transcurso de siete días en diferentes horarios.

Fase de seguimiento.

Se registró nuevamente la frecuencia de cada una de las siete conductas durante siete días, reiteradamente se graficaron por día y horarios, con el objeto de realizar una comparación contra la Fase A (Línea Base) y así, tener el criterio y determinar si el participante lo logró o no, el Objetivo General Acordado por ambas partes. (Departamento de Personal y Ambos Participantes). Ver Tablas No. 1 y 2.

La Confiabilidad que se obtuvo en promedio de las Fases A,B y C fue de 90 por ciento.(por dos observadores).

IV. R E S U L T A D O S

Ahora pasemos a analizar y concluir qué fue lo que sucedió en algunas de las conductas de los participantes durante la aplicación del proyecto. (Conductas cuyos resultados, son representativos del total de ellas, debido al desenvolvimiento similar durante el transcurso del estudio). Para ésto, consultamos las gráficas representativas de los sucesos de las conductas en cuestión, dentro de cada una de las fases que conforman el "Modelo de Capacitación en Interacción Humana"; así, hacemos referencia a los resultados de los registros de la Línea Base, Fase Experimental y la de Seguimiento:

CONDUCTAS OBJETIVOS EN BRUTO	EVF	A±2	D±2	I.V.V.		I.V.A.		I.V.G.		I.V.S.	
				J	S	J	S	J	S	J	S
OBJ. DADO POR EL DEPTO. ADMTVO.	40	36	4	20	20	4	4	0	0	0	0
PROMEDIO DE LINEA BASE	48	27	8	27	23	2	4	5	8	4	7
ACUERDO — DEPTO ADMTVO. Y PARTICI PANTES	48	27	8	27	23	2	4	5	8	4	7
	+10	15	-2	+5	+10	-1	-2	-2	-6	-1	-1
	58	42	6	32	33	1	2	3	2	0	0
PROMEDIO DE FASE EXPERIMENTAL	62	60	.1	48	47	4	1	1	1	0	.2
PROMEDIO DE LA FA SE DE SEGUIMIENTO.	101	105	.3	87	86	0	.1	2	3	.1	0

TABLA No. 1. Porcentajes conductuales en bruto.

CONDUCTAS OBJETIVOS EN %	EVF	A-2	D-2	I.V.V.		I.V.A.		I.V.G.		I.V.S.	
				J	S	J	S	J	S	J	S
				OBJ. DADO POR EL DEPTO. ADMIVO.	100	90	10	50	50	10	10
PROMEDIO DE LINEA BASE	48	27	8	27	23	2	4	5	8	.4	.7
ACUERDO -- DEPTO. ADMIVO. Y PARTICIPANTES.	+21	+55	-25	+18	+43	-50	-50	-40	-75	-.3	-.1
PROMEDIO DE LA -- FASE EXPERIMENTAL	+29	+122	-99	+77	+104	+100	-75	-80	-88	-100	-.71
PROMEDIO DE LA FA SE DE SEGUIMIENTO	+110	+288	-96	+222	+233	-100	-98	-60	-62	-75	-100

TABLA No. 2. Porcentajes conductuales en tanto por ciento.

La Tabla No. 1., muestra en sus columnas cada una de las siete conductas tratadas en la investigación y en sus renglones los objetivos y los promedios alcanzados en puntaje en bruto por los participantes, así, - tenemos que en la intersección del primer renglón con la primer columna, se da el Objetivo determinado por el Departamento de Administra- ción en este caso, pidió cuarenta emisiones para la conducta "E.V.F.", mismo índice que deberían expresar los participantes.

En el segundo renglón y continuando con la primera columna, se da el - promedio obtenido por los participantes en la Línea Base que fue de 48 emisiones por día para la conducta "E.V.F.".

En el renglón número tres, la tabla nos muestra el acuerdo entre el De

partamento administrativo y los participantes en puntaje en bruto, basándose en el promedio obtenido en la Línea Base de 48 emisiones; ambas partes acordaron en que los participantes incrementaran las expresiones de la conducta en cuestión diez veces más, por lo que el total de emisiones deberá ser de 58 por día al terminar el estudio con la -- Fase de Seguimiento.

El renglón número cuatro, nos da el promedio que se presentó en la -- Fase Experimental obtenido por los participantes en la conducta --- "E.V.F.", que en este caso fue de 62 emisiones promedio. (Por dos observadores y por siete días).

Al analizar el renglón número cinco nos percatamos que se trata del -- promedio obtenido en la Fase de Seguimiento por los participantes que, continuando con la primera columna existe un total de 101 expresiones de la conducta "E.V.F."

En las conductas: I.V.V., I.V.A., I.V.G., y I.V.S. se hacen dos divi-- siones, una para mostrar los promedios y objetivos para el Jefe (J) y otra para señalar lo correspondiente al Subjefe (S).

De esta forma, y siguiendo el procedimiento para la lectura de la tabla, nos permite hacer comparaciones de los índices obtenidos en cada una de las fases y verificar si los objetivos fueron logrados por los participantes.

De la misma manera que se procedió a dar la explicación de la conducta "E.V.F.", sucede con el resto de las columnas e igual forma se debe leer la Tabla No. 2; aunque difiere en que los porcentajes se presentan en tanto por ciento y en la primera en bruto.

GRAFICA No. 1

Al analizar la Gráfica No. 1 (Ver Anexo C) nos percatamos que nos ofrece e ilustra el desarrollo de la conducta "Episodio Verbal Frecuente", que, presentaron los participantes durante las tres fases en que duró el registro, a saber; Fase de Línea Base, Experimental y la de Seguimiento.

Durante la primera fase (Línea Base) la conducta en cuestión mostró -- cierta estabilidad en su frecuencia de presentación (emisiones) durante siete días que se tomó el registro, sin embargo como podemos observar, en dos días; el segundo y el cuarto, los sujetos presentaron menor frecuencia que en el resto.

Al confrontar los índices de frecuencia de la Línea Base (Fase A) con los obtenidos en la Fase de Seguimiento (Fase C) por cada uno de los días de registro, observamos que los seis primeros de la Fase C, muestran un alto porcentaje de incremento con respecto a los mismos seis días de la Fase A. Con respecto al séptimo día se mantiene el mismo índice de frecuencia de emisiones en ambas Fases (A y C). Esto es debido a una disminución de actividades por los participantes (Jefe y -- Subjefe de Intendencia) en su jornada de trabajo.

Por otro lado, los participantes se comprometieron en la formulación -- del Objetivo General, incrementar la conducta en un 22 por ciento como podemos verificar al consultar la Tabla No. 2 (Ver pág. 39) y la Gráfica No. 1.

Concluimos que, los participantes lograron un ascenso de frecuencia en emisiones de la conducta en cuestión en un 110 por ciento, por lo que no sólo cumplieron con el objetivo, sino lo sobrepasaron cuatro veces más de lo acordado.

Estos resultados, fueron obtenidos después de aplicar los instigadores de aprobación, durante la Fase Experimental con la aplicación de un -- programa de I.F.20.

GRAFICA No.2

La Gráfica No. 2 (Anexo D) nos ilustra el desarrollo de la conducta -- "Acuerdo Entre Dos" que presentaron los participantes durante el transcurso de las tres fases, período que duró el registro observacional, a saber: Fase de Línea Base, Experimental y la de Seguimiento.

Durante la primera Fase (A) la conducta "A + 2", mostró una inestabilidad, como lo podemos observar en los índices de frecuencia, por cada uno de los días que conformaron el período de registro; ésto es debido a la intensidad relativa de trabajo que se presentó en cada uno de los días tratados en la Sección de Intendencia (Escenario de registro).

Al confrontar los índices de frecuencia de la Línea Base con los que muestra la Fase de Seguimiento, observamos que por lo menos en cada uno de los siete días de esta última Fase de registro, se duplicó y en algunos casos, se triplicó la frecuencia de emisiones de la conducta "A + 2".

Al séptimo día de registro, en la Fase C la conducta en cuestión muestra un descenso en la frecuencia de emisiones, al compararlo con el resto de los días, no obstante, los participantes duplicaron las emisiones de la conducta al confrontarlo con el séptimo día de la Línea Base.

Con lo referente al Objetivo General, acordado por los participantes, se comprometieron a incrementar las emisiones de la conducta a la que nos referimos en un porcentaje de 55 por ciento, como podemos constatar al consultar la Tabla No. 2 (Ver página 39 y la Gráfica No. 2). Los participantes no sólo lograron el objetivo, sino que, lo sobrepasaron, según lo demuestra la frecuencia emitida y el incremento real de un 288 por ciento.

Estos resultados fueron obtenidos después de aplicar contingentemente los instigadores de aprobación con un programa I.F. 201 durante la Fase Experimental.

GRAFICA No. 3

La Gráfica No. 3 (Anexo E) nos ilustra el desarrollo de la conducta - "Interacción de Vista a Vista" que presentó el Jefe de la Sección de Intendencia, durante las fases en que se registró: Fase de Línea Base, Fase Experimental y la de Seguimiento.

Durante la Línea Base, la conducta "I.V.V" se mantuvo estable durante los siete días que formaron el período de registro, así, lo demuestran los índices de frecuencia de las emisiones por parte del sujeto.

Podemos notar que la Fase de Seguimiento, como el participante, muestra un ascenso en la frecuencia de las emisiones de la conducta en cuestión, debido a que duplicó e inclusive las triplicó. Esto lo notamos claramente al llevar a cabo la confrontación de los seis primeros días de la Línea Base con los mismos de la Fase de Seguimiento.

Con respecto al séptimo día, el participante incrementó las emisiones sólo 18 puntos más, esto se obtiene al compararlo con el día respectivo de la Línea Base, lo que sucedió fue debido al decremento en la intensidad del trabajo de la Institución (En el escenario de investigación).

El jefe de la Sección de Intendencia, se comprometió en la Formulación del Objetivo General, incrementar en un 18 por ciento la frecuencia de emisiones para la conducta "I.V.V", obteniendo un 222 por ciento real de ascenso. Así el sujeto cumplió con el objetivo e inclusive lo superó por diez veces más, (Consultar la Tabla No. 2 y la Gráfica No.3).

Los datos fueron obtenidos después que se aplicaron los instigadores de aprobación, directamente al participante (cara a cara) mediante un programa de I.F.²⁰, durante el desenvolvimiento y aplicación del proyecto en la Fase Experimental.

GRAFICA No. 4

La Gráfica No. 4 nos ilustra el desarrollo de la conducta "Interacción Vista a Vista" (Anexo F), que presentó el Subjefe de Intendencia, durante las tres fases, a saber: Línea Base, Experimental y Fase de Seguimiento.

Durante la Línea Base (Fase A) la conducta "I.V.V.", se mantuvo estable durante los siete días que conformaron el período de registro, así lo demuestran los índices de frecuencia en las emisiones de la conducta "I.V.V." por parte del participante.

Podemos notar gráficamente en la Fase de Seguimiento (Fase C) como el Subjefe muestra un ascenso en la frecuencia de las emisiones de la conducta en cuestión, debido a que duplicó y en algunos días triplicó la frecuencia. Esto lo obtenemos al comparar los siete días de registro de la Fase A con los siete días respectivos de la Fase C, sin embargo, el último día de esta fase, muestra una disminución de frecuencia al resto, no obstante, dos veces más, al mismo día de la Línea Base. El descenso fue debido a una menor intensidad de trabajo en el escenario de investigación.

El Subjefe, se comprometió a incrementar las emisiones de la conducta que mantiene nuestra atención, en un 43 por ciento, en la formulación del Objetivo General Acordado. (Consultar la Tabla No. 2).

El participante obtuvo un 233 por ciento real de incremento, en la frecuencia de las emisiones de la conducta que aquí es tratada. Por lo que el sujeto cumplió y superó el objetivo pre-establecido.

Los datos fueron obtenidos después de que se aplicaron los instigadores de aprobación, directamente al participante (cara a cara) por medio de un programa de Intervalo Fijo de Veinte Minutos durante el transcurso de la Fase Experimental.

GRAFICA No. 5

La Gráfica No. 5 (Anexo G) nos muestra como fue el desenvolvimiento de la conducta "Interacción Verbal con Grosería" que presentó el Jefe de la Sección de Intendencia, durante las tres fases de registro: Fase Línea Base, Experimental y la de Seguimiento.

Durante la Línea Base (Fase A) la conducta "I.V.G." se mantuvo relativamente estable, durante los siete días que duró el período de registro, así, lo demuestran los índices de frecuencia de emisiones de la conducta que aquí se trata,

En la Fase de Seguimiento (Fase C) el participante mostró, con notable claridad, el descenso en las frecuencias emitidas en la conducta en cuestión.

Deducimos, en base a las representaciones gráficas, que la conducta "I.V.G." aunque no se extinguió por completo en los siete días de duración del registro, si existió un notable decremento en las emisiones por parte del participante.

El participante, se comprometió a decrementar las emisiones en un 40 por ciento en la concesión en la formulación del Objetivo General Acordado (Consultar la tabla No. 2 Página 39). El sujeto obtuvo un decremento de un 60 por ciento real, en la frecuencia de sus emisiones de la conducta "I.V.G." logrando de esta manera cumplir con el objetivo que se preestableció y aún lo superó.

Estos resultados, fueron posibles debido a la aplicación del proyecto e instigadores de desaprobación social, que se dieron directamente al Jefe de forma contingente durante la aplicación de la Fase Experimental.

GRAFICA No. 6

La Gráfica No. 6 (Anexo I) nos muestra como fue el desarrollo de la conducta "Interacción Verbal con Grosería", que presentó el Subjefe - de la Sección de Intendencia, durante las fases que se registró, a -- saber: Línea Base, Experimental y la de Seguimiento.

Durante la Línea Base, la conducta "I.V.G." se mantuvo relativamente - estable, durante seis días de los siete que duró el período de regis- tro, el primer día mostró mayor frecuencia de emisión, casi tres veces más que el resto.

En la Fase de Seguimiento, el participante mostró con claridad el des- censo en las frecuencias emitidas de la conducta en cuestión, en cada - uno de los días que duró la observación. Así, aunque no se extinguió - de forma tal, sí existió un notable decremento en las frecuencias de emisión.

El participante, se comprometió a decrementar las frecuencias de emi- sión de la conducta "I.V.G." en un 75 por ciento en la concesión del Objetivo General Acordado. (Consultar la Tabla No. 2 pág. 39). Aunque no cumplió con lo preestablecido, debido a que obtuvo un descenso de frecuencia de un 62 por ciento real, es obvio que logró una disminu- ción de emisiones importante en el índice del porcentaje.

Estos resultados fueron posibles debido a que, durante la Fase Experi- mental se aplicó el instigador social de desaprobación, de forma con- tingente, continuo y cara a cara.

Conclusiones

Con lo que hemos detallado los resultados en la discusión de los mismos, con la ayuda de las representaciones conductuales (Gráficas) y de los resultados obtenidos del estudio en cuestión, nos queda concretar que el Objetivo General Acordado, propuesto y formulado por la -- Administración de Personal con la participación del Jefe y el Subjefe -- de la Sección de Intendencia; (mismo que se subdivide en Objetivos Específicos para cada una de las siete conductas más importantes que esencial su Interacción Humana) fue logrado por ambos participantes. Además, duplicaron, triplicaron y disminuyeron los índices de frecuencia conductuales obtenidos y registrados en la Línea Base, al confrontarla con la Fase de Seguimiento.

Los resultados obtenidos, tienen razón conductual experimental de ser, por lo que se presentaron, debido a que para tales efectos se empleó un proceso sistemático; "El Modelo de Capacitación en Interacción Humana", que no obstante ya fue empleado para tratar asuntos y resolver -- problemas de instrucción, su procedimiento es eficaz para el trato de aspectos de Interacción Humana. Este fue empleado y aplicado durante el desarrollo del estudio; durante la Fase Experimental, se presentaron a los participantes de forma contingente el programa y los investigadores: Intervalo Fijo de Veinte Minutos e Instigador de Desaprobación Continuo (I.F. 20' e I.D.C.) para cada una de las conductas respectivas y -- de cara a cara, (Forma Directa) Esto quiere decir que cuando transcurrieran veinte minutos el investigador decía al participante ¡Muy Bien; o en su defecto ¡Bien; para las conductas que se pretendía incrementar, a saber: Interacción Verbal Frecuente, Acuerdo Entre Dos e Interacción de Vista a Vista; dependiendo de la cantidad de emisiones emitidas. Ejemplo: el Jefe de la Sección de Intendencia hablaba al Subjefe de la misma Sección diez veces, así mismo, y de la misma forma el Subjefe de la Sección hablaba al Jefe en cuestión diez veces, al transcurrir los veinte minutos (I.F. 20') el investigador decía a los participantes ¡Muy Bien; usted Jefe se comunicó con el Subjefe diez veces, --

¡Muy Bien; Usted Subjefe se comunicó diez veces con su Jefe. Así se -- procedió con el resto de las conductas a incrementar.

El Instigador de Desaprobación Social Continuo (I.D.C) se aplicó contingentemente a las conductas que se debían decrementar: Desacuerdo - entre Jefe y Subjefe, Interacción Verbal con Grosería, Interacción Verbal con Sobreentendidos. Cada ocasión que cualquiera de ambos participantes las expresara, ésto es si el Jefe hablaba al Subjefe o a la inversa con groserías el investigador respondiendo inmediatamente a la -- conducta verbal emitida se dirigía al participante correspondiente diciendo:";No debe usted comunicarse con groserías;". Así se procedió con el resto de las conductas a extinguirse.

De acuerdo a los datos y conclusiones obtenidas, la Conducta Verbal Directa (cara a cara) Si tiene Control de Reforzar y de Extinguir (por - medio de Programas Conductuales) Emisiones Verbales en una Interacción Humana entre un Jefe y un Subjefe de Sección.

Al final de la investigación los participantes emitieron verbalmente - a los investigadores que sí es posible lograr una compatibilidad de caracteres entre personas en conflicto para el logro de los objetivos personales y de trabajo, por medio del estudio efectuado.

Hallazgos

Se puede deducir, por la información y resultados obtenidos hasta este momento, que el modelo empleado "Capacitación en Interacción Humana", es el apropiado para resolver problemas y cuestiones de Relaciones Humanas, así puede abordar problemas individuales y de grupo, empleando - los programas conductuales e instigadores que son técnicas conductuales intrínsecas al procedimiento conductual experimental.

Por otro lado, de suma importancia, es énfasis concluir que la conducta verbal directa (comunicación de persona a persona, tomando como único medio la expresión verbal, donde como criterio de existencia se exi-

ge la presencia física de ambas o varias partes) para un eficiente incremento y extinción de emisiones conductuales determinadas, es recomendable la aplicación de los instigadores de forma contingente y de cara a cara y en el momento que se presenta.

Limitaciones.

Los resultados arrojados por el presente estudio, no obstante su abordaje con el método sistemático conductual, no está libre, más si restringido por factores ineludibles. Estos son los propios estímulos de las circunstancias que se interrelacionan para conformar el ambiente físico y social donde se desarrolló el estudio. Por ejemplo: los cambios en la cantidad e intensidad de trabajo para con los participantes; (Jefe y Subjefe de Intendencia) sobre todo sobre la Fase de Seguimiento (Fase C) en el séptimo día que se reflejó en las conductas: Episodio Verbal Frecuente (E.V.F); Acuerdo Entre Dos (A²) Interacción de Vista a Vista (I.V.V.) por el Jefe (J); y por el Subjefe (S) debido al próximo período de vacaciones del ciclo de estudios de la Institución. Así como la ausencia de alguno de los participantes del escenario de investigación (Sección de Intendencia) ya que eran solicitados por el Director, Jefe de Departamento Administrativo, Maestros o Alumnos. Sumando a esto la intervención de variables extrañas como la interacción social anterior al estudio de los participantes.

Con la consideración del párrafo anterior, nombro otras limitaciones que deben ser consideradas al retomar el estudio en futuras investigaciones. El modelo con el que se abordó el problema, trata de eventos a nivel particular y singular, así, las conclusiones deducidas no son posibles generalizarlas, ya que son propias de la Institución, Departamento, Sección y Personal que colaboraron para la realización del estudio en cuestión, sin embargo, respetando elementos de importancia como son: Tipo de Institución (Enseñanza Superior), Departamento (Administración de Personal), Sección (Intendencia), Sexo (Masculino), y Modelo (Modelo de Capacitación en Interacción Humana) se pueda encontrar los mismos resultados al retomar el estudio.

Otra de las limitaciones, relacionado con lo anterior, es el trato unicamente con dos participantes, sumando a ésto, la no realización de - un seguimiento para verificar la constancia y estabilidad de los datos arrojados.

Es de suma importancia que la Institución ofrezca reforzadores a los - participantes, con el fin de que estos últimos incrementen, mantengan y extingan las conductas apropiadas o inadecuadas para favorecer una óptima Relación Humana, como podrían ser: tiempo para que tomen algún alimento sin que se les moleste, tiempo para atender asuntos personales fuera del ambiente físico del trabajo, etc. Con esta restricción, al no contar con algún reforzador que sea otorgado por la Institución, en el presente estudio se emplearon Instigadores Sociales de Aceptación y Desaprobación (¡Muy Bien!, ¡Bien!, ¡Mal!, etc) que resultaron eficaces y eficientes para con los Objetivos planteados para cada una de - las siete conductas estudiadas (E.V.F., A²; D²; I.V.V.; I.V.A., --- I.V.Q.; I.V.S.) durante el período en que se emplearon. (Fase Experimental y de Seguimiento).

Sugerencias.

1. Al emprender una investigación de este tipo, no se debe conocer a - los participantes antes de conducir las tareas integrantes del estudio; debido a que la historia social de los participantes y observadores interfiere en el evento tratado y los datos obtenidos por el observador, es probable distorsionarlos al hacer referencia a la interacción social compartida anteriormente.
2. Durante la investigación, no establecer relaciones de confianza con los participantes, ya que, interfiere en el desenvolvimiento de los registros, aunando la apertura para que éstos elaboren razonamien--tos y excusas tratando de explicar las violaciones sobre los objetivos y normas convenidas. Ejemplo: los participantes en algún momen--to dado, desayunan, comen o toman algún aperitivo. Aquellos momen--

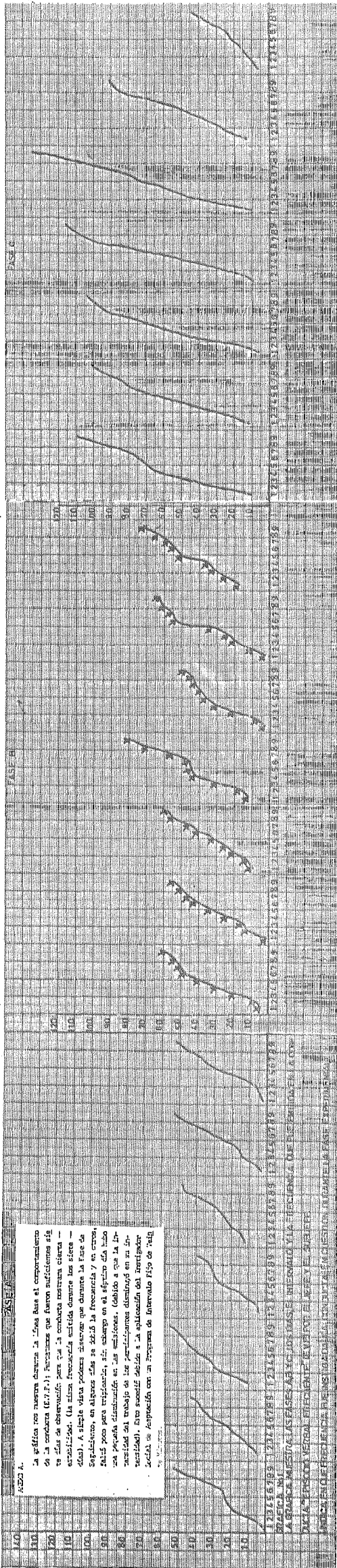
tos que se presentan en la Institución y rompen claramente con la formalidad del trabajo, es en esta situación donde aquéllos tratan de intercambiar algunas palabras y expresar verbalmente al investigador que no cumplen con lo convenido por "X" causa. (Dificultad del trabajo, porque les hacen enojar, porque las personas bajo su mando son cabronas, etc.).

3. Dar un panorama general sobre la investigación dirigida a las personas que no participan directamente en el estudio, con el objeto de que no interrumpen con sus cuestiones en el momento de tomar los registros observacionales.

REFERENCIAS .

- Alves Da Costa Fernando. Una alternativa al entrenamiento de líderes. Tesis Profesional, UNAM. México, 1973.
- Blake, Robert Rogers. El modelo de cuadro organizacional grid. México: Fondo de Educación Interamericano, 1973.
- Brown, James Alexander. La psicología social en la industria. México: Fondo de Cultura Económica. 1911.
- Castro, Luis. Diseño experimental sin estadística. México, Trillas, 1980
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. México: Logos Consorcio, 1977.
- Ibarra Elvira. Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral. Tesis Profesional, UNAM., México, 1978.
- Jiménez, O.A. Interacción Humana. México: Prensa, 1976.
- Mc. Gregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas, México: Diana, c, 1969.
- Martínez, Pérez Martha. La comunicación y la Organización. Tesis Profesional. UNAM, 1977.
- Orozco, V.P. Una experiencia de autocontrol en el ambiente laboral. - Tesis Profesional, UNAM, 1977.
- Ribes, Iñesta Emilio. Técnicas de modificación de conducta. México; Trillas, 1979.

- Rogers, Evett M. La comunicación en las organizaciones, México: Mc Graw Hill, 1980.
- Schaum, Daniel. Teorías y Problemas de Física Central, México: Mc Graw Hill, 1975.
- Skinner, Burrhus Frederic. Verbal Behavior. New York: Appleton-Century-Croffs, 1957.
- Smith, Henrycley. Psicología de la conducta industrial. México: Mc Graw Hill, 1978.
- Taylor. Federick Winslow. Principios de la administración científica. Buenos Aires: Atenas, 1973. (Biblioteca de Ciencias Económicas)
- Villegas, R.R. Aproximaciones y Teorías sobre las relaciones humanas. Tesis Profesional, UNAM, 1978.

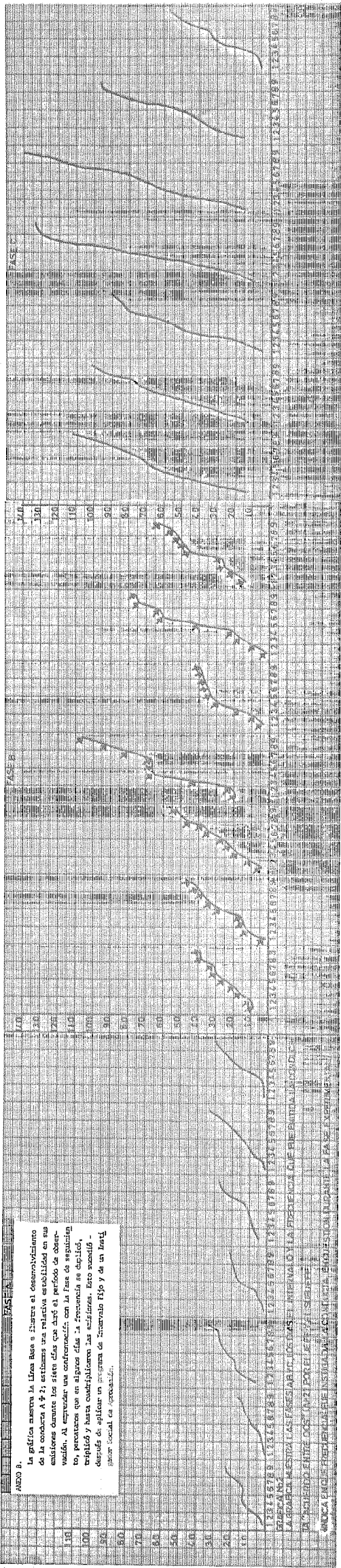


La gráfica nos muestra durante la "Luna Nueva" el comportamiento de la actividad (E.P.A.) nerviosa que tienen suficientes días de observación para que la muestra muestre cierta estabilidad. (La misma frecuencia se observa durante los siete días). A simple vista podemos observar que durante la fase de "Seguimiento", en algunos días se dejó la frecuencia y en otros, más poco para triplicarla, sin embargo en el siguiente día hubo una pequeña disminución en las amplitudes, (debido a que la intensidad del trabajo de las perforaciones disminuyó en su totalidad). Esto sucedió debido a la aplicación del investigador Social de Asociación con un programa de intervalo fijo de 14 días.

FASE II
 FASE I
 INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS Y PEDAGÓGICAS
 CAROLINA GARCÍA GONZÁLEZ
 CAROLINA GARCÍA GONZÁLEZ
 CAROLINA GARCÍA GONZÁLEZ

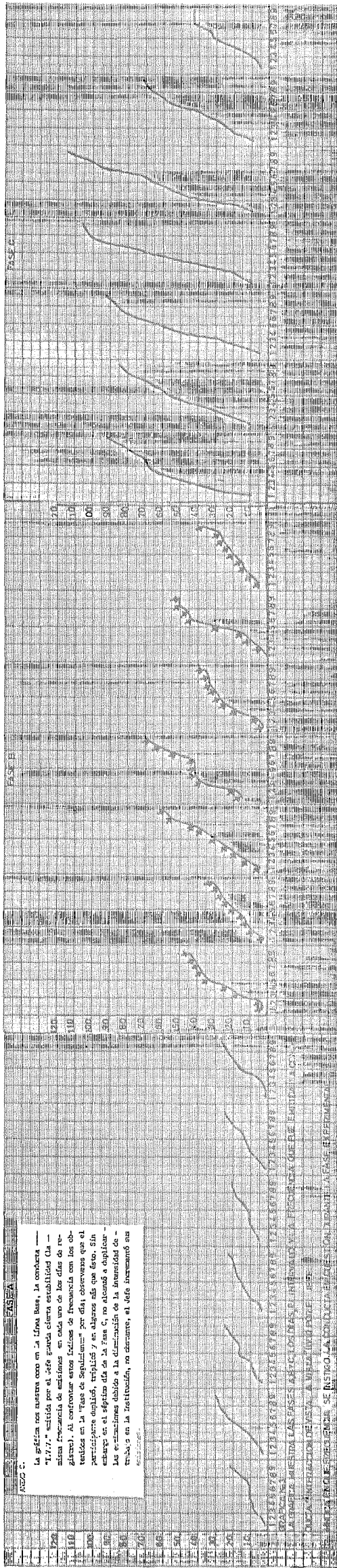
ANEXO B.

La gráfica muestra la línea Base e ilustra el desenvolvimiento de la conchaza A-2; estimamos una relativa estabilidad en sus emisiones durante los seis días que duró el período de observación. Al esquivar una confluencia, con la fase de separación, perforaron que en algunos días la frecuencia se duplicó, triplicó y hasta cuadruplicaron las emisiones. Esto sucedió después de aplicar un programa de intervalo fijo y de un Intervalo Social de Aproximación.



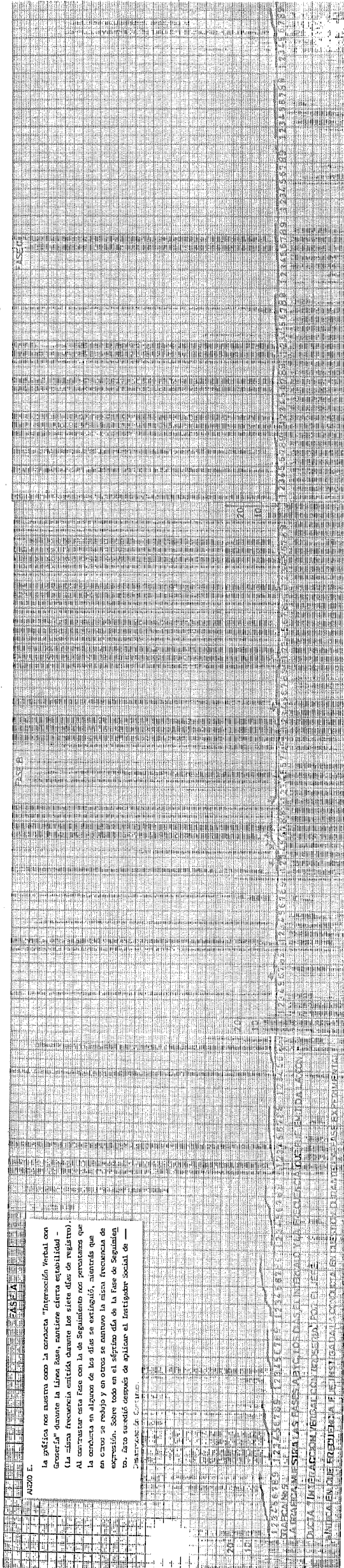
120 130 140 150 160 170 180 190 200 210 220 230 240 250 260 270 280 290 300 310 320 330 340 350 360 370 380 390 400 410 420 430 440 450 460 470 480 490 500 510 520 530 540 550 560 570 580 590 600 610 620 630 640 650 660 670 680 690 700 710 720 730 740 750 760 770 780 790 800 810 820 830 840 850 860 870 880 890 900 910 920 930 940 950 960 970 980 990 1000

LA GRÁFICA MUESTRA LAS EMISIONES DE LA PRESENCIA DE FIEBRE ANTIBIÓTICA EN LA CONCHAZA A-2 DURANTE EL PERÍODO DE OBSERVACIÓN. LA GRÁFICA MUESTRA LAS EMISIONES DE LA PRESENCIA DE FIEBRE ANTIBIÓTICA EN LA CONCHAZA A-2 DURANTE EL PERÍODO DE OBSERVACIÓN. LA GRÁFICA MUESTRA LAS EMISIONES DE LA PRESENCIA DE FIEBRE ANTIBIÓTICA EN LA CONCHAZA A-2 DURANTE EL PERÍODO DE OBSERVACIÓN.



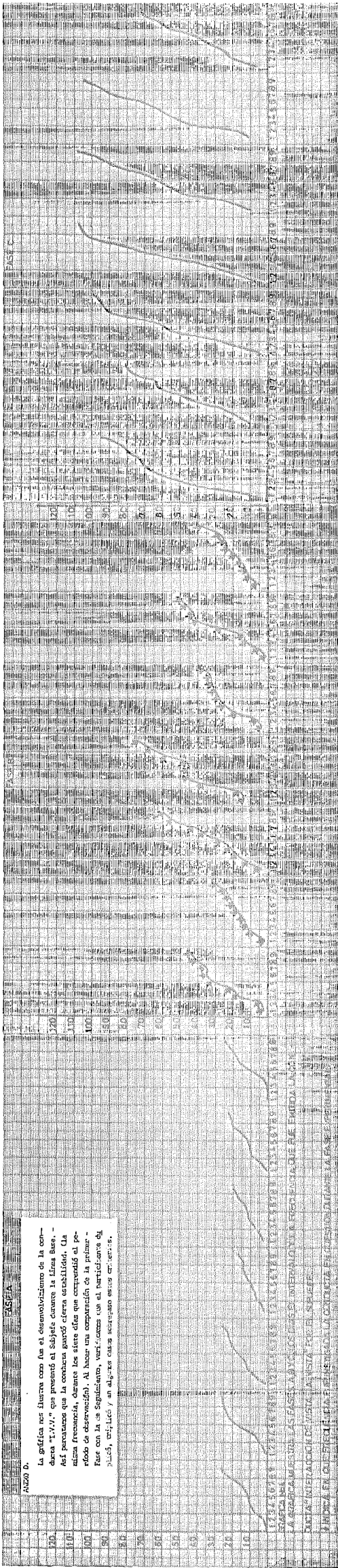
La gráfica nos muestra como en la línea base, la constante "1.77" emitida por el jefe guarda cierta estabilidad (la misma frecuencia de oscilaciones en cada uno de los días de registro). Al confrontar estas lecturas de frecuencia con los obtenidas en la "fase de separación" por día, observamos que el participante duplica, triplica y en algunos días que ésto. Sin embargo en el séptimo día de la Fase C, no alcanzó a duplicar las oscilaciones debido a la disminución de la intensidad de trabajo en la institución, no obstante, el jefe incrementó sus oscilaciones.

ESTE GRÁFICO MUESTRA LAS FASES A, B, C Y D DE UN INDIVIDUO CON FRECUENCIA DE OSCILACIONES QUE SE MANTIENE EN UN RANGO DE 1.77 A 1.78. ESTE INDIVIDUO PARTICIPÓ EN LA FASE DE SEPARACIÓN Y EN LA FASE DE INTEGRACIÓN. SE OBSERVA QUE EN LA FASE DE SEPARACIÓN SE MANTIENE LA FRECUENCIA DE OSCILACIONES EN UN RANGO DE 1.77 A 1.78. EN LA FASE DE INTEGRACIÓN SE OBSERVA QUE LA FRECUENCIA DE OSCILACIONES SE MANTIENE EN UN RANGO DE 1.77 A 1.78.



ANEXO L.
FASE A
 La gráfica nos muestra como la conducta "Interacción Verbal con General" durante la línea base, mantiene cierta estabilidad - (La misma frecuencia entrada durante los siete días de registro). Al comenzar esta fase con la de seguimiento nos percatamos que la conducta en algunos de los días se extinguió, mientras que en otros se redujo y en otros se mantuvo la misma frecuencia de expresión. Sobre todo en el séptimo día de la fase de Seguimiento. Esto sucedió después de aplicarse el Anticipador Social de —
 Descripción Continúa.

ESTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD DE LA COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. SU REPRODUCCIÓN O DISTRIBUCIÓN SIN EL CONSENTIMIENTO DE LA COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, ESTÁ PROHIBIDA.

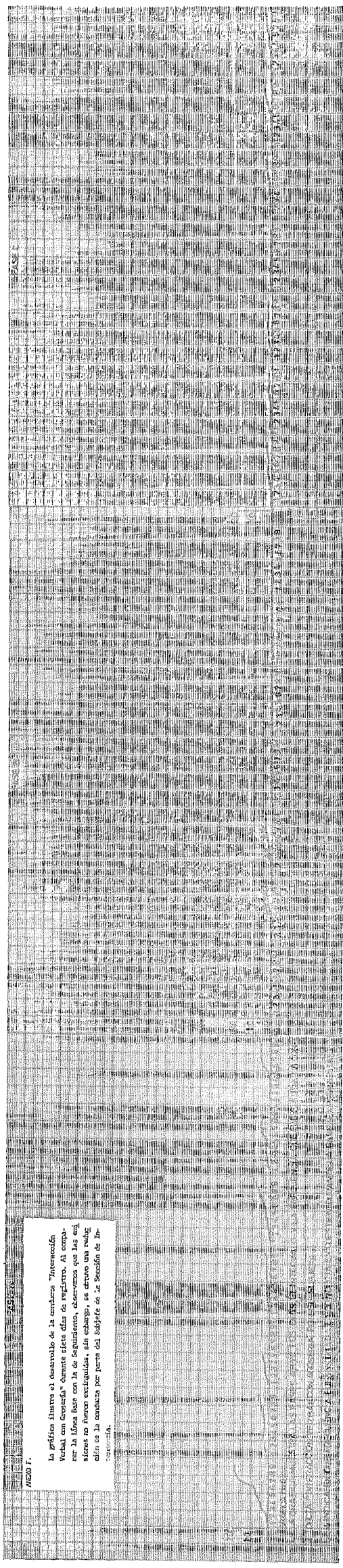


1220 D.
 La gráfica nos ilustra como fue el desenvolvimiento de la com-
 dante "T.M." que presentó el Subjeto durante la línea base.
 Así podemos que la conducta guardó cierta estabilidad. (La
 misma frecuencia, durante los siete días que comprendió el pe-
 ríodo de observación). Al hacer una comparación de la primer -
 fase con la de Seguidamente, varían como con el participante el
 plus, en los y en algunos casos se repuso entre otros.

ESTADÍSTICA
 LA INVESTIGACIÓN DE LAS FASES DE LA CONDUCTA INTERVENIENDO EN ESTAS FASES QUE SE ENCUENTRA EN LA
 DÍA DE INVESTIGACIÓN DE LA CONDUCTA INTERVENIENDO EN ESTAS FASES QUE SE ENCUENTRA EN LA
 Y EN LA INVESTIGACIÓN DE LA CONDUCTA INTERVENIENDO EN ESTAS FASES QUE SE ENCUENTRA EN LA

ANEXO I.

La gráfica muestra el desarrollo de la cuenta "Interacción Verbal con Coerción" durante siete días de registro. Al compararla con la línea base con la de seguimiento, observamos que las habilidades no fueron adquiridas, sin embargo, se obtuvo una mejoría en la conducta por parte del sujeto de la Sesión de Intervención.





ANEXO G

CONDUCTAS HORARIOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EPISODIO VERBAL FRECUENTE ENTRE JEFE Y SUBJEFE									
ACUERDO ENTRE JEFE Y SUBJEFE									
DESACUERDO ENTRE JEFE Y SUBJEFE									
INTERACCION DE VISTA ALTA	J								
	S								
INTERACCION VERBAL ALTA	J								
	S								
INTERACCION VERBAL CON GROSERIA	J								
	S								
INTERACCION VERBAL CON SOBRE ENTENDIDOS	J								
	S								

MACHOTE DE REGISTROS OBSERVACIONALES DE FRECUENCIA (J=JEFE; S=SUBJEFE)

ANEXO H

	7:00	7:42	8:24	9:06	9:48	10:30	11:12	11:54	12:36
1	a	a	a	a	a	a	a	a	a
	7:20	8:02	8:44	9:26	10:08	10:50	11:32	12:14	12:56
2	8:45	9:27	11:54	12:15	12:36	112	1:39	2:00	2:21
	a	a	a	a	a	a	a	a	a
	9:05	9:47	12:14	12:35	12:56	1:38	1:59	2:20	2:41
3	7:21	7:42	8:03	8:24	8:45	9:27	10:09	10:30	10:51
	a	a	a	a	a	a	a	a	a
	7:42	8:02	8:23	8:44	9:05	9:47	10:29	10:50	11:11
4	10:30	10:51	11:12	11:33	11:54	12:15	12:57	1:18	1:39
	a	a	a	a	a	a	a	a	a
	10:50	11:11	11:32	11:53	12:14	12:35	1:17	1:38	1:59
5	7:21	7:42	8:24	10:09	10:30	10:51	11:12	11:54	12:15
	a	a	a	a	a	a	a	a	a
	7:41	8:02	8:44	10:29	10:50	11:11	11:32	12:14	12:35
6	7:00	7:21	7:42	8:24	8:45	9:27	10:30	10:51	11:10
	a	a	a	a	a	a	a	a	a
	7:20	7:41	8:02	8:44	9:05	9:47	10:50	11:10	11:32
7	10:51	11:12	11:33	11:54	12:15	12:36	1:18	1:39	2:00
	a	a	a	a	a	a	a	a	a
	11:11	11:32	11:53	12:14	12:35	12:56	1:38	1:59	2:20

INTERVALOS

LA TABLA MUESTRA LOS DIAS EN QUE SE LLEVO EL REGISTRO DE OBSERVACION, LOS HORARIOS EN QUE SE REGISTRO EN CADA UNO DE ELLOS NUEVE EN CADA UNO DE LOS DIAS Y EL INTERVALO QUE LES CORRESPONDE. LOS HORARIOS DE LOS SIETE DIAS, FUERON LOS MISMOS QUE SE EMPLEARON PARA LAS TRES FASES A, B, Y C.