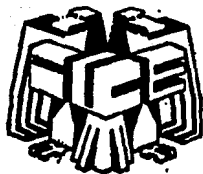


315625

1
2ej



**INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS
DE LA EDUCACION**

**Escuela de Psicología
Incorporada a la
Universidad Nacional Autónoma de México**

**INTERACCIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION
[APLICACION DE UN MODELO CORRECTIVO]**

T E S I S

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

presentan

**LUZ ARACELI BELLO RODRIGUEZ
JOSEFINA EUGENIA DEL RIO ANGULO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

1986



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LAS INTERACCIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION.

- 1.1. EL CIENTIFICISMO
- 1.2. EL HUMANO-RELACIONISMO
- 1.3. EL NEO-HUMANO-RELACIONISMO

CAPITULO 2

MODELOS QUE PROMUEVEN LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA.

- 2.1. CIRCULOS DE CALIDAD
- 2.2. PROGRAMA DE NUCLEOS DE INTEGRACION PARA EL TRABAJO DE CALIDAD (APLICACION EN MEXICO).
- 2.3. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y ADMINISTRACION POR RESULTADOS

CAPITULO 3

MODELO CORRECTIVO PARA INTERACCIONES HUMANAS.

- 3.1. MODELO DE CAPACITACION EN INTERACCIONES HUMANAS
- 3.2. EXPERIENCIAS CON EL MODELO

CAPITULO 4

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

- 4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 4.2. OBJETIVOS
- 4.3. SUJETOS
- 4.4. ESCENARIO
- 4.5. MATERIAL
- 4.6. DISEÑO
- 4.7. VARIABLES
- 4.8. PROCEDIMIENTO
- 4.9. RESULTADOS
- 4.10. CONCLUSIONES
- 4.11. LIMITACIONES
- 4.12. SUGERENCIAS

ANEXOS:

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La interacción o relación entre personas es un aspecto de suma importancia en cualquier ambiente, especialmente en el sector laboral.

Gran parte de la vida de los adultos transcurre en su lugar de trabajo, éste es por tanto fuente de satisfactores o de problemas, asimismo, para ejecutar cualquier labor es necesario interactuar con los compañeros y el jefe.

Desde nuestro punto de vista los problemas de Interacciones Humanas, pueden solucionarse más fácilmente analizándolos de lo particular (los intereses del trabajador) a lo general (la manera en que cada individuo afecta la conducta del grupo que conforma la empresa), y considerando que el interés porque se dé el cambio o mejoría en las Relaciones Humanas se incrementará si los afectados participan activamente en la elaboración de un plan o alternativa de solución.

En esta tesis presentamos un breve análisis histórico de la forma en que la Interacción Humana fue cobrando importancia dentro de la organización, encontrando que ciertos problemas eran originados por malas relaciones entre los trabajadores.

Se mencionan también algunos modelos para dirigir Recursos Humanos que propician la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de la empresa. Sin embargo, estos modelos están más orientados hacia los intereses de la empresa que hacia los intereses del trabajador perjudicando así el logro de los objetivos de la organización.

Finalmente en base al análisis de los antecedentes sobre el estudio de las Relaciones Humanas y a los resultados que obtuvimos al aplicar el modelo de Capacitación de Interacciones Humanas del Dr. Alvaro Jiménez (1979) a un grupo de empleados bancarios, proponemos la utilización de dicho modelo como otra alternativa para incrementar las conductas deseables en las Interacciones que a diario conforman la vida de los integrantes de cualquier organización.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LAS INTERACCIONES HUMANAS

EN LA ORGANIZACION

Toda organización está constituida por Recursos materiales, financieros y Humanos. Para la Psicología Industrial, los Recursos Humanos son el elemento más importante en el ámbito laboral, por lo cual considera indispensable el estudio de las Relaciones o Interacciones Humanas.

Las Interacciones Humanas en el trabajo se refieren a la forma como las personas que comprenden una organización se tratan entre sí. La calidad de éstas -- puede tener un efecto importante en la productividad, creatividad y autorrealización del trabajador y por consiguiente, en las utilidades y la eficiencia de la empresa.

A fin de tener un panorama general de como las Interacciones Humanas han cobrado importancia dentro de la organización, es necesario presentar una reseña histórica en base a las siguientes corrientes:

- 1.1. El Cientificismo
- 1.2. El Humano-Relacionismo
- 1.3. El Neo-Humano-Relacionismo

1.1. EL CIENTIFICISMO

Los inicios del movimiento de Relaciones Humanas en el trabajo como doctrina científica, los encontramos a través de la concepción productiva de la empresa; - que se caracterizó por el énfasis dado al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la Administración. Su origen se remonta a los trabajos realizados por Taylor y otros contemporáneos y seguidores.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR.- Al recorrer la escala jerárquica en la Midvale Steel Works, desde aprendiz - hasta ingeniero en jefe, se percató de que para realizar una operación podían existir dos o más formas de llevarla a cabo, por lo cual decidió realizar un análisis de los movimientos que la componían, del -- tiempo utilizado y de las herramientas requeridas -- para realizarla a fin de idear métodos de trabajo -- más efectivos.

Con la idea de llegar a estructurar métodos de trabajo estandarizados en beneficio de la empresa, Taylor desarrolló principios de Administración; publicados en 1911; "Los cuatro grandes principios en que se basa la Administración", como son:

- . El primer principio implica la observación, clasificación y tabulación sistemática de actividades del trabajo como se llevaban a cabo regularmente y después la simplificación de las tareas que --- habían de efectuarse en base a un análisis de movimientos, tiempos y materiales. Este es el origen del estudio de tiempos y movimientos; una de las más importantes aportaciones de Taylor.

- . El segundo; tenía que ver con la selección de -- personas que contaran con las capacidades y habi- lidades necesarias para llevar a cabo con efica- cia el ahora organizado trabajo. En base a este principio se enfatizó la importancia de la ade- cuada selección del personal; como menciona - - Arias Galicia:

"El mismo Taylor viendo la impor- tancia del área creó las "Ofici- nas de Selección" ".
(1)

- . El tercero; implicaba capacitación y fue un sus- tituto para la práctica de muchos siglos de per- mitir que las personas escogieran sus propios mé- todos de trabajo y que se adiestraran ellas - - mismas como mejor pudieran.
- . El cuarto; se interesaba en una casi igual divi- sión del trabajo y las responsabilidades entre la empresa y los trabajadores. Enfatizaba la -- planeación por parte de la empresa y la coopera-

(1) Arias Galicia F. "Administración de Recursos Humanos".
2a. Edición. México, Trillas. 1977. P. 29

ción entre los trabajadores y ésta, así como una provisión para que el trabajador compartiera los beneficios financieros en base al incremento de la eficiencia.

Taylor realizó un sinnúmero de experimentos para detectar las mejores formas de trabajo, aplicando los cuatro principios antes mencionados; siendo el más famoso el que llevó a cabo en la Bethlehem Steel Co. sobre la carga de lingotes de hierro en furgones de ferrocarril. Ref.: (1)

Descritos algunos puntos básicos de la teoría de Taylor, es importante mencionar cómo repercutieron sus investigaciones en el estudio de las Relaciones Humanas.

Taylor hizo aportaciones muy valiosas para administrar Recursos Humanos con contribuir a la utilización del sistema de tiempos y movimientos, al implantar los principios básicos de la selección y capacitación del personal y al señalar la importancia de la cooperación por parte de los trabajadores para incrementar la producción. Sin embargo, en relación al

Ref.: Blum, Milton; Naylor, James C.: Psicología Industrial; -- Sus Fundamentos Teóricos y Sociales, 2a. ed., México, Trillas, 1981.

Elemento Humano, Taylor representa a quienes creen - que el trabajador promedio únicamente trabaja para - ganar más dinero y que su capacidad intelectual y -- creativa es tan inferior que no se puede esperar de-- masiado de él, además consideraba que cuando las per-- sonas trabajan en grupo, su eficiencia individual se reduce casi invariablemente hasta más abajo de la -- peor persona del grupo. De este modo es evidente -- que aunque Taylor trató en cierto momento, de esta-- blecer un clima social de cordialidad en el trabajo éste solo lo pretendió en función del aumento de la producción.

Taylor consideró al trabajador como una extensión de la máquina por lo cual, su sistema no es aplicable - para mejorar las Relaciones Humanas y como se obser-- va en los resultados de una encuesta aplicada a --- treinta y tres empresas:

"Se llegó a la conclusión de que este sistema era reprobable por sus inconveniencias psicológi-- cas, sociales y morales".

(2)

(2) García Valencia A. Relaciones Humanas en la Administración Pública Mexicana. 3a Edición, México, Porrúa. 1971. P. 96

Aunque la intención de Taylor no fue de mejorar o -
empeorar las Relaciones Humanas, fue el primero que
señaló la importancia del hombre como parte del pro-
ceso de producción; como señala Fingermann:

"Corresponde al ingeniero Frederick
Winslow Taylor el mérito de haber
sido el primero en señalar la im--
portancia del factor humano en la
industria...".
(3)

HENRY FAYOL.- Contemporáneo de Taylor. Se percató
de que en el manejo de las organizaciones se podía
llegar a una tecnificación y al establecimiento de
principios que contribuyeran a hacer más eficiente
y menos empírico e improvisado el trabajo. Para -
ello indicó que todas las organizaciones industria-
les tienen una serie de funciones de cuya interre-
lación y eficiencia depende la marcha de la insti-
tución (concepto de operaciones administrativas).

(3) Fingerman Gregorio. Relaciones Humanas. Fundamentos ----
Psicológicos y Sociales. 7a. Edición, Buenos Aires, El --
Ateneo P. 26

A partir del concepto de operaciones administrativas elaboró el primer modelo de proceso administrativo - en el cual introduce los conceptos de: preveer, organizar, controlar, dirigir, coordinar y controlar. -- Este proceso constituye un método básico para la tecnificación administrativa, que a su vez; considera - que la función principal del administrador actúa sobre el personal; no es posible ser rígidos, por el - contrario:

"Es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes y muchos otros elementos variables".

(4)

Los principios de Fayol son:

- . De la estabilidad personal
- . De la iniciativa
- . De la unión del personal
- . De la división del trabajo
- . De la autoridad-responsabilidad
- . De la disciplina
- . De unidad de mando

- . De la unidad de dirección
- . De la subordinación del interés particular al interés general
- . De la remuneración del personal
- . De la centralización
- . De la jerarquía
- . Del orden
- . De equidad

El interés de Fayol por el elemento humano fue solo - en función de la sistematización de funciones, es decir, al presentar actividades ordenadas facilitaba el trabajo de los empleados.

(4) Paniagua y Ríos Szalay. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, 1975 P. 69

COMENTARIOS

El objetivo principal de esta corriente era incrementar la producción utilizando las siguientes técnicas:

- . Seleccionar a los mejores hombres
- . Instruirlos en los métodos más --
eficientes y los movimientos más
económicos
- . Conceder incentivos monetarios
- . Sistematizar las actividades labo-
rales

En esta corriente el trabajador era considerado como un ente económico. Desde esta punto de vista se concede - la máxima importancia al rendimiento en el empleo y por su parte, los dirigentes apenas se preocupan de conside- rar el beneficio de las buenas Relaciones Humanas. Al respecto Schein opina que:

"Lo que hace la organización es com-
prar los servicios y la obediencia
de los empleados, a los que les --
brinda recompensas económicas y la
organización asume la obligación -

de protegerse a sí misma y al empleado del aspecto irracional de la naturaleza humana, mediante un sistema de autoridades y de controles".

(5)

(5) Schein. Psicología de la Organización, 1980. Ed. Prentice/ -- Hall Internacional. P. 69

1.2. EL HUMANO-RELACIONISMO

Alrededor de 1930 la popularidad de la Administración Científica empezó a perder prestigio, pues se observó que la mayoría de los problemas laborales se debían a fenómenos humanos y no mecánicos. Tal reconocimiento impulsó el surgimiento de la época de la Psicología - Industrial enfatizando la importancia de las Relaciones Humanas y de la motivación.

ELTON MAYO.- Es uno de los principales representantes de esta corriente. Inició un estudio encaminado a -- averiguar las relaciones entre las condiciones de tra**ba**jo y la incidencia de la fatiga y la monotonía de - los empleados. Pensaba que las condiciones físicas - de trabajo afectaban de manera determinante el incre**men**to en la producción dentro de la industria; para - su sorpresa, sin embargo, pronto tuvo que reconocer - que existían otros factores que no había tomado en -- cuenta y que afectaban esta situación. Fue así como casualmente descubrió una serie de principios básicos dentro del estudio de las Relaciones Humanas en el -- trabajo a través de los cinco famosos estudios lleva**dos** a cabo en la Fábrica de Hawthorne, de la Western Electric Company, en Chicago.

Cada estudio se deriva del precedente:

- . Experimentos sobre la iluminación. Tres grupos de empleados trabajaron bajo diferentes condiciones de iluminación y su producción aumentó independiente-- mente del aumento o disminución de la luz en la sa**la** de trabajo.

. Sala de pruebas de ensamblaje de relays. Se inició para controlar más directamente las variables que -- influyeron en el desempeño de los empleados del primer estudio. Se eligió a un grupo de trabajo durante trece etapas de prueba, en cada uno de los cuales se les dieron distintos períodos de reposo y ofrecieron incentivos financieros a los empleados para que elevaran su producción. Esta aumentó pero no debido a los descansos ni a los incentivos financieros. Los investigadores comprendieron la importancia de conocer más sobre las actitudes de los trabajadores e iniciaron el tercer estudio.

. Programa de entrevistas masivas. Se llevaron a cabo entrevistas para conocer la opinión de los trabajadores respecto a condiciones de trabajo y supervisión. Los resultados indicaron que la Gerencia desconocía la importancia que para los trabajadores tenía la interacción con sus compañeros y jefes, la seguridad de su empleo y el hecho de no aceptar totalmente los reglamentos establecidos por la Gerencia. Fue en este ambiente donde se inició el cuarto estudio.

- . Sala de observación de alambrado de circuito. En este estudio se trataba de obtener información más exacta sobre los grupos sociales dentro de la empresa. Se observó que en los grupos las Relaciones Interpersonales eran más importantes que los incentivos financieros. Las entrevistas tuvieron que suspenderse debido a la depresión económica de Estados Unidos, pero cuatro años más tarde se inició el quinto estudio.
- . Consejería personal. Puede considerarse como la culminación de los estudios de Hawthorne. Consistió en entrevistar a los empleados a fin de diagnosticar sus problemas para que una agencia imparcial trabajara con los supervisores en relación a los métodos que utilizaban para cubrir sus objetivos. -- Asimismo, se pretendía el mejoramiento de la comunicación interna de la compañía. Para lograrlo se -- anunció que se asignarían especialistas en personal, a los diversos departamentos, dispuestos a hablar con los empleados; como resultado se produjeron mejoras en tres campos: ajustes de personal, relaciones entre empleados y supervisores y relaciones -- entre los trabajadores y la Gerencia.

Como consecuencia de estos experimentos se empezó a analizar la productividad del empleado, bajo bases de conducta tales como: equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo en lugar de emplear alternativas de ingeniería.

Desde este punto de vista es conveniente analizar las implicaciones que los experimentos de Hawthorne con las aportaciones de Mayo, tuvieron en las Relaciones Humanas.

Respecto al desconcertante problema de los inexplicables aumentos en la producción aparentemente originados por los cambios de iluminación y por la introducción de pausas de descanso, la respuesta de Mayo fue que en ambos experimentos...:

"La selección de cierto grupo de empleados para darles una atención especial tuvo el efecto de reunir a individuos previamente indiferentes, en grupos cohesi-

vos con un alto orgullo de grupo
o esprit de corps.

Debido a este orgullo los trabaja-
dores pudieron dedicarse con todo
entusiasmo a su trabajo".

(6)

A la respuesta de los trabajadores ante un trato espe-
cial por parte de los investigadores se le llamó ---
"Efecto Hawthorne". Dicho efecto se ha observado ---
actualmente en una enorme variedad de situaciones de -
trabajo.

En base al estudio de entrevistas masivas, Mayo conclu-
yó que:

"El trabajador industrial moderno
se enfrentaba a un mundo que se
mostraba indiferente y que lo --
trataba sólo de un modo imperso-
nal".

(7)

(6) Gellerman Saul W. La Administración de las Relaciones Humanas.
1a. Edición 1971, México, C.E.C.S.A. p. 46

(7) IBIDEM P. 47

Por tal motivo los trabajadores formaban grupos informales como una defensa material aunque inadecuada contra las molestas condiciones laborales.

Los trabajadores asignados al mismo grupo de trabajo tenían en común un profundo sentimiento de insignificancia por el relativo desprecio con que eran tratados y en consecuencia, como una forma de venganza, disminuían la producción.

Para anular relaciones improductivas y mutuamente agresivas entre jefes y empleados, Mayo consideró que la clave era proporcionar a los trabajadores un sentido de dignidad y de aprecio. Esto debía hacerse seleccionando como supervisores a personas que desde luego estén interesados en el trabajador y entrenándoles para demostrar un continuo interés personal por cada empleado.

Los descubrimientos de Mayo abrieron el campo de la era moderna de las Relaciones Humanas hacia la comprensión de los empleados como seres humanos que interactúan fuera y dentro del trabajo.

Durante los años que siguieron al estudio de Hawthorne y particularmente durante la segunda guerra mundial, -- aumentó el interés por mejorar las relaciones entre patrones y obreros especialmente por parte de los psicólogos y sociólogos. Asimismo, un buen número de empresas establecieron cursos de Relaciones Humanas para los supervisores con el fin de mantener una moral elevada, -- disminuir la rotación de personal, decrementar el número de faltas de trabajo y aumentar la eficiencia y la -- producción.

Los problemas de Relaciones Humanas se encontraban presionando por doquier en las empresas, ya fuese porque a últimas fechas se había resaltado la importancia de --- éstas, o bien debido a las presiones que ejercían los - sindicatos de trabajo.

Estos problemas eran tan molestos y frecuentes que limi- taban la producción. Ante esto las Gerencias de las -- empresas se encontraban sedientas de panaceas.

Fue en este contexto que se desarrolló una enorme varie- dad de lo que podrían llamarse falacias de las Relacio- nes Humanas, que desde esa época han tomado la forma de artículos, cursos de entrenamiento, servicios de consul- ta y en general, escritos que presentan consejos fáci--

les sobre como propiciar y mejorar las Relaciones Humanas.

A pesar de lo anterior, los estudios de Mayo son de suma importancia ya que pusieron en evidencia la influencia del factor humano en el proceso laboral. Hicieron ver que el grupo es una unidad y que las relaciones --- entre el personal y los mandos constituyen el factor -- fundamental de la eficiencia del trabajador, pusieron - de relieve la necesidad de dar mayor información al --- obrero acerca de la empresa, de consultarlo en los ---- casos que le atañen y de motivarlo y también permitie-- ron observar que una empresa además de perseguir objetiuvos económicos, debe satisfacer otro tipo de necesida-- des del trabajador.

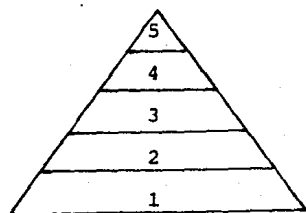
ABRAHAM MASLOW.- Dado su interés por explicar las motivaciones de los seres humanos propuso en 1943 una jeraruquía de necesidades. En años recientes los Psicólogos industriales han intentado determinuar lo adecuado de su sugerencia en relación a las Interacciones Humanas.

En su trabajo Maslow sostiene que las necesidades son motivos o estímulos de las actividades humanas es decir; la búsqueda por satisfacer necesidades explica el porqué del comportamiento humano.

Es muy difícil que un hombre esté siempre satisfecho - cuando ha cubierto una necesidad, surge en seguida un nuevo deseo, una nueva exigencia que viene a ocupar el lugar dejado por la anterior; hay de este modo una verdadera corriente de deseos y aspiraciones cuyas motivaciones se relacionan unas con otras en una cadena sin fin durante el curso de la vida

Para Maslow las necesidades pueden clasificarse en --- cinco niveles jerárquicos, como se indica a continuación:

NECESIDADES
SECUNDARIAS



NECESIDADES
PRIMARIAS

1.- Necesidades Fisiológicas.- Primero un individuo tiene que satisfacer sus necesidades de alimentación, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño y descanso, actividades sexuales y musculares; una vez satisfechas surgen las de seguridad.

2.- Necesidades de Seguridad.- Estas incluyen evitar el daño por parte del medio ambiente físico. --- Así, las personas requieren habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa. Estas necesidades probablemente dan lugar también a deseos de seguridad en el trabajo, sin los cuales el medio ambiente físico parece amenazador.

Los dos niveles mencionados constituyen las necesidades primarias ya que es indispensable satisfacerlas -- para que otras surjan y se vuelvan importantes (prepotencia).

Las necesidades secundarias o suplementarias abarcan -- las últimas tres de la jerarquía y pueden satisfacerse en cualquier orden, siempre y cuando las primarias --- hayan sido satisfechas.

- 3.- Necesidades Sociales.- Comprenden las necesidades de afiliación, afecto, crianza y cooperación. La necesidad de cooperación es una de las más fuertes por la interdependencia humana. La de afiliación se refiere a la necesidad de compañía y asociación. La de afecto (amar y ser amado) se expresa en el deseo de proteger y ser protegido. Por lo general cuando una persona ha satisfecho este tipo de necesidad, busca la estimación.
- 4.- Necesidades de Estima.- El hombre requiere ser estimado por otros y por sí mismo. Esto incluye sentimientos de competencia, autonomía, independencia, dominio, logro, adquisición, apreciación, prestigio y posición. Es por eso que el hombre espera que el grupo al cual pertenece (familia, trabajo, clubes, escuela) reconozca lo que él hace. Al sentirse satisfecho en este aspecto, el ser humano -- tiende a buscar su autorrealización.
- 5.- Necesidades de Autorrealización.- De progreso de llegar a ser. Cuando el ser humano llega a este punto, su interés se enfoca a desarrollar sus potencialidades, a convertirse en todo lo que pudiera llegar a ser, esta necesidad en cierto sentido, es una acumulación o un compuesto de las otras.

Como se observa en el desarrollo del estudio de las - Relaciones Humanas, los primeros en interesarse en el hombre dentro de la empresa, consideraban que el satisfacer las necesidades primarias a través de la remuneración económica era más que suficiente para motivar al trabajador. Al respecto Hampton, Summer y -- Webber comentan:

"Cuando surgieron Frederick Taylor y la administración científica, - se aconsejó a los Gerentes tratar a la gente estrictamente como individuos y ofrecer un salario a - destajo para impulsar a cada obrero a producir al máximo de su habilidad".

(8)

Pero los hechos han demostrado que aunque las necesidades primarias existen y es preponderante el satisfacerlas, surgen otras igualmente motivantes en la vida laboral. En la experiencia laboral se aprecia que -- para casi todos los trabajadores en mayor o menor grado, el deseo de comunicación, apoyo y amistad por parte de los compañeros de trabajo durante la jornada, - adquiere mayor importancia que el hecho de ganar más dinero.

A partir de estas aportaciones; en las empresas se consideró necesaria la satisfacción social en el trabajo; puesto que:

"Los gerentes de los años 20 sabían y fue corroborado por los famosos estudios de Hawthorne en la planta de Western Electric, que muchos -- trabajadores (si no es que la mayoría) limitaban su esfuerzo con objeto de conservar su calidad de -- miembros dentro de una estructura social informal".

(9)

Asimismo, aunque históricamente la fuente principal de satisfacción de las necesidades sociales ha sido la familia, actualmente los miembros de ésta tienden a reunirse con asociados fuera del ámbito familiar para divertirse y satisfacer las necesidades de asociación, -- afiliación y en general, de Interacciones Humanas, siendo el trabajo uno de los principales medios que lo facilitan.

(8) Hampton David, Summer Charles Webber Ross. Manual de Desarrollo de R. H. 1a. Edición, México, Trillas. 1982 P. 21

(9) IDEM (8)

Por otro lado, en el momento en que las necesidades sociales estén relativamente satisfechas, el deseo de estima tiende a hacerse evidente y el trabajo juega un papel importante determinando la autoestima y el aprecio de los demás. Cuando el trabajador interactúa en el ambiente laboral, trata de adquirir cierto status con objeto de ser reconocido y apreciado y de sentirse digno y orgulloso de la organización a la que pertenece.

Finalmente, aunque las necesidades mencionadas estén satisfechas, el individuo debe trabajar en algo en lo cual utilice en grado sumo su talento y potencial y a su vez desempeñe las actividades que más le agraden para sentirse plenamente satisfecho en el ámbito laboral.

La jerarquía de las necesidades de Maslow es otra de las aportaciones al estudio de las Relaciones Humanas en el ambiente laboral, ya que a diferencia de otros teóricos de la motivación, no sólo sugiere una lista de necesidades, sino que brinda un instrumento con el cual se puede conocer lo que motiva el desempeño de las tareas y la diaria interacción de los grupos de trabajo.

Sin embargo, ha sido criticada porque para probarla sería necesario realizar un estudio longitudinal en el tiempo con diversos grupos de personas y determinar si a medida que se van satisfaciendo sus necesidades se cumple el principio de prepotencia; además se han expresado dudas acerca de la universalidad de la jerarquía de las necesidades y del concepto de autorrealización, pues esto varía de una cultura a otra.

COMENTARIOS

Las investigaciones de Elton Mayo han sido y siguen -- siendo revolucionarias. Sus descubrimientos fueron -- puestos a prueba y confirmados muchas veces y por do-- quier. Los estudios de Hawthorne atrajeron la aten-- ción sobre las motivaciones en la vida de las organiza-- ciones, especialmente sobre el hecho de que ser acepta-- do y apreciado por los compañeros es más importante -- que los incentivos económicos ofrecidos por los diri-- gentes de la empresa.

Esto pone en evidencia la influencia del factor humano en el proceso laboral y la importancia de sus necesida-- des como motivadores de su conducta.

Como comenta Schein, el hombre puede ser considerado -- como un hombre social, lo cual concuerda con esta co-- rriente humana-relacionista ya que:

"Son muchos los estudios que nos sirven de base para llevarnos a la afirmación de que el hombre se halla motivado socialmente -

en su vida dentro de la organiza-
ción".

(10)

Desde nuestro punto de vista el trabajador es más --
que un ser social, como se aprecia en las teorías --
que presentamos a continuación.

(10) IBIDEM (5) P.77

1.3. EL NEO-HUMANO-RELACIONISMO

El elemento nuevo, y por el cual se habla del Neo-Humano-Relacionismo; es la interpretación de las necesidades e intereses del hombre, ligando los intereses personales del trabajador con los de la empresa a través de su participación en la fijación de objetivos concretos en la organización.

Esta corriente considera aspectos fundamentales de la corriente Humano-Relacionista, revisados por Mayo y Maslow en relación a las influencias entre la estructura social y la organización o empresa. Su principal representante es Douglas McGregor, quien enfatiza la importancia del desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las Relaciones Humanas en la empresa, a fin de lograr mayor estabilidad y armonía.

DOUGLAS MCGREGOR.- Parte de la idea de que la autoridad como tal no es ya un elemento apropiado para el control dentro de las empresas e industrias. -- El dirigente de una empresa se relacionará con su gente de acuerdo a la concepción teórica que tenga de la naturaleza humana. De esta forma un jefe --- puede tener la idea tradicional de que el trabajo no es atractivo para el personal y por tanto se le deberá obligar a realizarlo o por el contrario, la idea que apoya McGregor de que los trabajadores --- sienten gusto por realizar sus labores.

A estas dos ideas opuestas, McGregor las denomina:

Teoría "X" (tradicional = hombre en contra del trabajo)

Teoría "Y" (moderna= hombre a favor del trabajo).

Los supuestos básicos de estas

Teorías son los siguientes:

.....

TEORIA "X"

TEORIA "Y"

1.- El Ser Humano pro
medio tiene un --
disgusto inheren-
te por el trabajo
y lo evitará si -
puede.

2.- Debido a esta ca-
racterística Human
na de disgusto --
por el trabajo, -
la mayoría de las
personas deben --
ser cohercionadas,
controladas, dirig
idas y amenaza--
das con castigos
para obligarlas a
rendir el esfuer-
zo adecuado hacia
el logro de los -

1.- El desarrollo -
de esfuerzo fi-
sico y mental -
en el trabajo -
es tan natural
como jugar o --
descansar. Al
Ser Humano pro-
medio no le disg
usta inherentem
ente el traba-
jo. Dependien-
do de condicio-
nes controla---
bles, el traba-
jo podrá ser --
una fuente de -
satisfacción --
(y será desempeñ
ado voluntariam
ente) o podrá

TEORIA "X "

TEORIA "Y "

...

objetivos de la
organización.

- 3.- El Ser Humano -
promedio prefie
re ser dirigido,
desea rehuir --
las responsabi-
lidades, tiene
relativamente -
pocas ambicio--
nes y desea se-
guridad sobre -
todo.

ser una fuente
de castigo (y -
se evitará si -
es posible).

- 2.- El control ex--
terno y las ame-
nazas de casti-
go no son los -
únicos medios -
de producir el
esfuerzo hacia
los objetivos -
organizaciona--
les. El hombre
ejercerá autodi
rección y auto-
control al ser-
vicio de los --
objetivos a los
cuales está com

TEORIA "X"

TEORIA "Y"

-0-

...

prometido.

3.- El esfuerzo por alcanzar los objetivos estará en función de las recompensas asociadas con su logro.

4.- El Ser Humano - promedio aprende bajo condi-- ciones adecua-- das, no sólo a aceptar respon-- sabilidades, -- sino a buscar-- las.

TEORIA "X"

TEORIA "Y"

-0-

...

5.- La capacidad pa
ra ejercer un -
grado relativa-
mente alto de -
imaginación, in-
genio y creati-
vidad en la so-
lución de los -
problemas de la
organización se
distribuye en--
tre la pobla---
ción en forma -
muy amplia.

6.- Bajo las condi-
ciones de la vi-
da industrial -
moderna, las po-
tencialidades -
intelectuales -

 TEORIA "X"

 TEORIA "Y"

-0-

...

del Ser Humano
promedio se ---
utilizan solo -
parcialmente.

 (11)

Estos supuestos dejan ver claramente que el jefe - que defiende la Teoría "X" no facilitará las buenas Relaciones Humanas, dado que el medio para lograr el cumplimiento de la tarea es el control autoritario.

Por otro lado, quien está a favor de la Teoría "Y" tiene como lema permitir al personal la libre ejecución de su trabajo mediante la integración con - sus compañeros, sus subordinados y su jefe y el -

autocontrol de sus actividades.

Desde el enfoque de la Teoría "X" el Hombre está motivado a trabajar solo por sus necesidades prima---rias, por lo cual hay que darle tareas simples y --repetitivas; vigilarle de cerca, implantando controles estrechos y estableciendo reglas y sistemas ru---tinarios para efectuar el trabajo. Por esta causa, no se permite al trabajador socializarse, estimarse y ser estimado en las labores cotidianas y mucho menos autorrealizarse al crear o sugerir formas para efectuar las tareas. Como consecuencia, las Rela---ciones Interpersonales se ven afectadas.

La Teoría "Y" es más dinámica que estática, acepta que el Ser Humano es un recurso que tiene considera---bles potencialidades y que requiere satisfacer sus necesidades secundarias al igual que las primarias.

En resumen, la Teoría "X" es rígida y pesimista, --mientras que la Teoría "Y" es humana, optimista y -flexible.

Las empresas que aplican la Teoría "Y" al administrar los Recursos Humanos procuran crear un clima organizacional agradable para fomentar la cooperación de cada miembro de la organización, facilitar el logro de los objetivos de ésta y satisfacer las demandas personales de cada trabajador. Además, la base de esta Teoría es la integración, se trata principalmente de buscar que se articulen de la mejor manera posible las necesidades del individuo con las necesidades de la organización.

Aunque la Teoría "Y" presenta una estructura más adecuada para propiciar mejores Relaciones Humanas es importante considerar que:

"No es una respuesta completa a los problemas de motivación de los empleados. Por supuesto no pretende serlo; pero se aparta lo suficiente del concepto de administración tradicional para que algunas personas creen erróneamente, que su propósito es prescindir de los incentivos financieros y resolver todos los problemas mediante la

maestría en Relaciones Humanas".
(12)

Las ideas de la Teoría "Y" no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias. La Teoría "Y" es una invitación a la innovación de la Administración de los Recursos Humanos en las empresas.

(12) Guellerman Saul W. La Administración de las Relaciones --
Humanas. 1a. Edición. México CECSA 1971. P. 74

COMENTARIOS

Esta corriente busca encontrar solución a problemas muy específicos de la empresa moderna; básicamente - lograr y elevar el nivel de eficiencia a través del análisis de las Relaciones Humanas.

En este caso el hombre ya no se satisface mejorando su nivel de vida, sus prestaciones, seguridad, estímulos materiales, sino que busca su satisfacción básica; es decir, su participación en la vida social - del trabajo. Se busca que el trabajador participe, que sienta que coadministra, porque esto se traduce en mayor satisfacción y por lo tanto en una mayor -- responsabilidad hacia la organización.

Mediante la participación el hombre se autorrealiza en su vida laboral ya que, según Schein en el hombre autorrealizado "no existe ningún conflicto esencial entre la autorrealización y un rendimiento eficaz en las organizaciones. Si se le da esa posibilidad, -- todo Ser Humano integra voluntariamente sus propios objetivos en los de la organización".

Esta Teoría es congruente con los modelos que fomentan la participación de los trabajadores en la empresa.

(13) IBIDEM (5) P. 78

CAPITULO 2

MODELOS QUE PROMUEVEN LA PARTICIPACION DE
LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA

Hoy en día existen muchas maneras de dirigir a los Recursos Humanos con los que cuenta una empresa, utilizando para ésto muchos modelos de vital importancia, para la participación de los trabajadores.

Algunos de los modelos donde encontramos que se promueve la participación de los trabajadores, mejorando así sus relaciones en el trabajo de una manera u otra son:

2.1. Círculos de Calidad

2.2. Programa de núcleos de integración para el trabajo de Calidad (aplicación en México).

2.3. Administración por Objetivos y Administración por Resultados

Estos modelos forman parte de la corriente Neo-Humano Relacionista, que como se expresó anteriormente además de buscar solución a problemas muy específicos de la empresa moderna, como es básicamente elevar el nivel de eficiencia para incrementar la producción ---- también analiza las Relaciones Humanas dentro de la organización para lograr mayor armonía y estabilidad.

El motivo de presentar estos modelos no es discutir la importancia de la participación, sino más bien dar una posición de ésta en el estudio de las Relaciones Humanas, ya que ésto puede reforzar a los trabajadores, para que ellos hagan grandes contribuciones a la productividad de su organización. Por otra parte, -- nunca ha quedado claro qué conductas podrían reforzar lo para lograr sus objetivos, ni tampoco cuales objetivos se pueden considerar para mejorar el aspecto -- humano de las organizaciones.

Las siguientes son algunos objetivos que cualquier organización podría considerar:

- . Identificación temprana de los problemas de la organización.
- . Rápida solución de los problemas de la organización.
- . Una distribución de responsabilidad más equitativa, en todas las partes de la organización.

- . Reforzamiento de las conductas positivas de los trabajadores, inmediatamente después de emitir las.
- . Un método eficiente para dar información horizontal y vertical.
- . Un incremento de la productividad.
- . Una orientación de cooperación entre los miembros de la organización.
- . Desarrollo de identidad organizacional en cada miembro.
- . Identificación y desarrollo de líderes dentro de la organización.

Se han realizado muchos esfuerzos para responder a -- las necesidades de participación de los trabajadores, algunas usando las ganancias, otras utilizando objetivos para aumentar la productividad. A lo largo de -- algunas investigaciones se ha visto que los sistemas que usan como premio el dinero, no funcionan; porque los trabajadores no encuentran relación entre sus con

ductas y el dinero; este no es necesario para un buen plan, es por eso que estos modelos no utilizan como premio el dinero.

Los elementos básicos que debe tener un plan para cumplir cualquiera de los objetivos mencionados y así tener éxito son:

- 1.- La creencia de que los trabajadores son inteligentes y tienen habilidad, si se les permite pueden hacer grandes contribuciones.
- 2.- Identificar el problema y permitir que los trabajadores hagan sugerencias al mismo.
- 3.- Acceso abierto al sistema para los trabajadores.
- 4.- Participación de todos los trabajadores; desde el nivel inferior al superior.

- 5.- El deseo de utilizar tiempo de trabajo para las reuniones.
- 6.- Una estructura detallada -- para la administración del proceso.
- 7.- Financiamiento gerencial -- para la administración de su programa.
- 8.- Responder honestamente a -- las contribuciones de los empleados.
- 9.- Un compromiso de la gerencia para escuchar.
- 10.- Respuesta rápida a las ---- ideas y contribuciones de los trabajadores.
- 11.- La administración debe validar la calidad de las respuestas de los empleados.

- 12.- Deseo de comunicar y usar juntos la información.
- 13.- Un compromiso de tiempo y contar con un experto para usar los procedimientos.
- 14.- Observar el proceso de ejecución diaria del trabajo de -- los empleados y no los problemas de personalidad.
- 15.- Alguien debe ser responsable para revisar y controlar el sistema

Los elementos mencionados se aplican a los modelos de participación que se explican en este capítulo.

2.1. CIRCULOS DE CALIDAD

Tal vez uno de los movimientos más grandes en los últimos años en el desarrollo de las relaciones gerente empleado y en el desarrollo organizacional es sin --- duda el crecimiento increíble de los Círculos de Calidad.

Originalmente se conocieron como Círculos de Control de Calidad, pero ya no se usa el término "control" -- porque tiene una connotación negativa.

Los Círculos de Calidad son un pequeño grupo de trabajo, formado por supervisores y trabajadores de un mismo departamento que en forma voluntaria se dedican fuera de horas regulares de trabajo a resolver problemas de calidad y/o de productividad en su área de influencia. Este grupo no sobrepasa a más de doce personas.

El movimiento de Círculos de Calidad, tuvo su origen en los Estados Unidos de América, donde posteriormente pasó a Japón en 1952 a través de los Doctores --

Deming y Jurán, llamados por un grupo de industriales japoneses preocupados por la calidad de sus productos y fue en este país donde se desarrollaron y tuvieron éxito.

"Sin embargo este éxito no puede sorprender a ninguna persona familiarizada con los conceptos de la ciencia de la conducta. Tal vez podemos entender el éxito de esta técnica porque usa conceptos sólidos y probados".

(16)

Características de los Círculos de Calidad:

- a) Los miembros del Círculo, usualmente son gentes del nivel de ejecución, con su líder que puede ser el supervisor, y un facilitador elegido dentro del grupo de

(16) Yager, E.A., Quality Circle a Tool for the 80' Training and Development Journal, E.U.A., 1980.

acuerdo a ciertas características, y los subordinados; todos dirigidos por un coordinador en quien -- recae el funcionamiento -- del grupo, además existe un administrador del programa .

- b) La pertenencia a los Circuitos es voluntaria.
- c) Las reuniones de los grupos se llevan a cabo en -- horas fuera del horario de trabajo.
- d) La compensación por participar dentro de los Circuitos, varía desde nada, --- hasta una compensación --- total.

Funciones del Coordinador:

- . El coordinador es el encargado de que el Círculo empiece a -- funcionar, él es el creador, - el que motivará a los demás, - pero su posición se critica, - ya que si el coordinador fracasa, el Círculo fracasará.

- . Busca y selecciona al capataz más adecuado, para entrenarlo en los procedimientos del Círculo.

- . Proporciona el material de entrenamiento necesario.

- . Explica y aconseja al líder.

- . Explica a los subordinados los procedimientos del Círculo.

- . Entrena a los subordinados.

- . Es consejero del grupo, en caso de requerirlo.
- . Motiva al líder y al grupo.

Funciones del Líder del Grupo:

- . El líder debe continuar en los puestos de trabajo debido a que la labor de los Círculos de Calidad no concluye al terminar la labor semanal, el capataz es el que actúa como líder.
- . No participa en el intercambio de ideas producidas por sus subordinados en horas de trabajo.
- . Debe respetar a los empleados en las reuniones.
- . Entrena a su grupo.

- . Controla reuniones.

- . Asigna tareas específicas a los miembros.

- . Estimula la participación de todos los integrantes del grupo.

- . Debe mantener informado a su jefe inmediato del rumbo de las actividades de los Círculos de Calidad.

- . No debe permitir que ningún miembro sea criticado individualmente.

- . Debe resumir lo dicho en la sesión y darla por terminada.

Cualquier cambio o sugerencia de los procedimientos de los Círculos de Calidad, serán presentados por el Administrador del programa al Gerente. No debe permitirse

a los coordinadores y líderes de grupo presentar solicitudes a los Gerentes en forma directa a menos que este tipo de comunicación haya sido aprobada de antemano, indicando al Gerente su conformidad.

Por lo general será el Administrador del programa quien determinará la actividad del Gerente e informará de ella al coordinador y al líder del grupo.

Los Círculos de Calidad parten de que:

- a) No conocemos las causas de nuestros problemas de calidad, ni siquiera conocemos cuáles son nuestros problemas más importantes.

- b) Debemos enseñar al trabajador cómo analizar las ca--racterísticas del problema para identificarlas debidamente.

- c) Debemos enseñar al trabajador cómo enlistar y clasificar las causas que sospechamos son las que están incidiendo en los problemas y cómo poder aislar las causas reales y verdaderas.

- d) Debemos ayudar al trabajador a encontrar las soluciones para eliminar estas causas reales.

- e) Debemos enseñar al trabajador cómo mantener los logros realizados mediante el uso y la aplicación de modernos métodos de control de calidad.

Para que los Círculos de Calidad se puedan desarrollar y el programa triunfe, se necesita una administración humanista, que se preocupe por los empleados y por sus necesidades, para tal efecto es primordial contar con el apoyo del máximo dirigente de la organización. Tal administración resulta más barata para reducir costos, aumentar

la producción, mejorar la calidad, disminuir el ausentismo y hacer de la empresa un lugar seguro y agradable; -- que utilizar técnicas y métodos para abordar problemas específicos .

Los temas que son tocados en los Círculos deben ser sensatamente seleccionados por el Administrador y la Gerencia, no deben dar la impresión de que se les están impartiendo órdenes, esto se hace a fin de evitar que los empleados pierdan el tiempo en problemas insignificantes. También se les da un curso a todos los integrantes de un Círculo de Calidad que incluye temas de:

- 1) Técnicas de Control de Calidad y Estadísticas como:
 - a) Análisis de Pareto
 - b) Diagrama -Causa y Efecto-
 - c) Histograma
 - d) Cómo construir Gráficas y Cartas de Control.

- 2) Discusión de problemas internos de calidad resueltos y no resueltos y de casos resueltos y no resueltos de otras compañías.

- 3) Aspectos de Relaciones Humanas y motivación como manejo de juntas, integración - de equipos de trabajo, conceptos de liderazgo, comunicación, etc.

El ingreso al Círculo de Calidad debe ser voluntario, nadie debe ser forzado, ni siquiera exhortado a participar ya que la curiosidad es tal que estimula la creación de nuevos Círculos hasta que toda planta es abordada por -- ellos, un Círculo de Calidad no debe prometer ni exigir, sino desarrollar al máximo el potencial humano.

Cuando la empresa es grande y los Círculos de Calidad -- son muchos, la coordinación puede llegar a ser compleja, por tal motivo se forman Equipos de Círculos de Calidad, estos son muy diferentes a los Círculos de Control de -- Calidad, como se observa en el siguiente cuadro:

ASPECTO.	CIRCULO DE CALIDAD.	EQUIPO DE CIRCULO DE CALIDAD.
Creación	Voluntaria	Orden Gerencia Jerárquico.
Identificación de Proyectos.	Hecha por el mismo círculo.	
Campo de Actividades.	Intra-departamentales.	Inter-departamentales.
Membresía.	Hacia todo el personal.	Supervisores e Ingenieros.
Vida	Puede ser continua, proyecto tras proyecto.	Para un proyecto específico.

Ref.: 2

Ref.: Campos, Malpica E.; García Lopéz: "Formación de Equipos de Trabajo, La Participación y su Influencia, en: Tesis Universitaria, México, 1982.

COMENTARIOS

Si bien es cierto que los Círculos de Calidad promueven la participación de todos los empleados, dicha participación es manipulada por la empresa porque, en todas las reuniones de los Círculos hay un líder del grupo, mismo que es el jefe de todos los integrantes, éste responde a los intereses de la empresa. Pero además cada Círculo cuenta con un facilitador que es elegido y entrenado de acuerdo a ciertas características por la empresa y que en determinado momento también responde a los intereses de la misma.

La participación que se genera en el grupo no es libre y espontánea, siempre se está haciendo participar a todo el grupo enfocándose más a los problemas de la organización que a los problemas humanos.

Cuando se llegan a tocar problemas individuales de Relaciones Humanas es difícil resolverlos, ya que el líder y el facilitador por mucho entrenamiento que tengan en dinámicas de grupo y otras herramientas de la psicología, no tienen la orientación completa ---

para resolver este tipo de problemática. Los pocos conocimientos que manejan son subjetivos e imprecisos.

El ingresar a los Círculos no es del todo voluntario ya que a las personas que pertenecen a éstos se les garantiza que no se les va a correr, las personas -- que no pertenecen al Círculo de su departamento se les va aislando, hasta que llega el momento en que -- deben estar involucrados o bien desertar de la organización; esto sin duda rompe los esquemas motivacionales.

Sin embargo, los Círculos de Calidad han dado muy -- buenos resultados en Japón y sus bases han contribuido al desarrollo de modelos similares elaborados de acuerdo a las características del País en el que se aplican.

2.2. PROGRAMA DE NUCLEOS DE INTEGRACION PARA EL TRABAJO DE CALIDAD (APLICACION EN MEXICO)

Este programa se basa en la técnica de "Círculo de Calidad", sin embargo, no es una copia ya que considera las características del trabajador y de la empresa mexicana.

Mediante este programa se constituyen grupos en todos y cada uno de los departamentos de la Organización, los cuales por medio de la integración logren conformarse como verdaderos equipos de trabajo que analizarán objetivamente problemas particulares de sus departamentos, informando los resultados que alcanzan para proponer medidas tendientes a solucionarlos. A estos equipos de trabajo se les denominará "Núcleos de Integración para el Trabajo de Calidad".

La idea fundamental del programa es que cada uno de los supervisores establezca en cada área de responsabilidad un núcleo, en el cual el conductor natural (formal e informal) será el propio supervisor o jefe de sección y/o departamento, quien se encargará de guiar a los participantes en todo los aspectos del trabajo en equipo, constituyéndose en un -

agente de cambio, lo que propiciará el cumplimiento de las metas de productividad establecidas por la Gerencia a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos:

- . Solución de problemas de trabajo.
- . Incrementar la productividad y la calidad, así como reducir costos, desperdicios, ausentismo y tiempos improductivos.
- . Mejorar la comunicación en todos los niveles de la empresa.
- . Motivar en el personal el interés y responsabilidad por los resultados de la empresa y de sus respectivas áreas de trabajo, así como, su deseo de participación activa en la solución de problemas de trabajo.
- . Educar a las personas a trabajar en equipo.
- . Elevar el clima y cultura organizacional.

Políticas:

- . Disponer de una hora y media quin cenales para integrar simultáneamente a las personas que colab--
ran con su jefe.
- . El período para el personal sindi calizado será dentro de la jornada de trabajo.
- . El período para el personal de --
confianza podrá ser dentro y fuera de la jornada de trabajo.
- . Los temas de comunicación serán -
relacionados con el trabajo para
analizar problemas de sus propios
Departamentos, buscar y tratar de
encontrar soluciones que proponer
a la Gerencia.
- . Se reconocerá el esfuerzo realiza
do por los núcleos en la solución
de problemas.
- . Los conductores de los núcleos de
berán ser los jefes directos de -
un grupo de trabajo.
- . En cada Departamento deberá exis-
tir por lo menos un núcleo.

- . Los núcleos tendrán libertad para elegir el o los problemas que -- solucionarán, siempre enfocados a los relacionados con el trabajo - de su Departamento.
- . La participación en un núcleo se- rá voluntaria, y en él sólo se -- aceptará personal del área de --- trabajo.

Requerimientos:

Para la implantación del programa es necesario se cumplan los requerimientos siguientes:

- 1) Compromiso de la Administración.
Es necesario el apoyo y soporte de todos los núcleos de la Administración.
- 2) Filosofía Organizacional.
Es importante que la organiza--- ción crea en la capacidad de los empleados y trabajadores para de sarrollar soluciones o problemas y asumir responsabilidades por -

el resultado particular y general de la Gerencia.

3) Código de Conducta.

La base es que se deberá aprender a criticar ideas, no a la gente, se deberán aceptar otras ideas y a estar dispuestos al cambio.

La meta será crear una atmósfera de libertad de expresión y de intercambio de ideas y sugestiones en donde sean analizadas cada una de ellas.

4) Respecto de la participación -- libre del personal.

La participación o la no participación deberán protegerse ya que si alguna persona es forzada a participar, su contribución sería mínima y puede afectar la actuación de otros miembros.

- 5) Libertad de los miembros de los núcleos.

Los miembros de los núcleos deberán tener libertad para intercambiar ideas, proponer soluciones, desarrollar y defender esas soluciones, así como para elegir la mejor forma de administrarse en el desarrollo de sus juntas.

- 6) Involucración del Sindicato.

Con el fin de lograr una participación plena, se requiere el apoyo, comprensión y participación del Sindicato al programa.

Estructura Organizacional de los Núcleos para el Trabajo de Calidad.

. Comité

Dada la trascendencia de este programa es recomendable que esté formado por la alta Dirección de la empresa.

El Comité será el encargado de apoyar en todos aspectos el desarrollo de los núcleos, analizar resultados y crear reconocimientos para aquellos círculos que produzcan buenos resultados y autorizar las recomendaciones que ameriten ser puestas en práctica para la solución de problemas .

. Administración

Sus funciones serán: apoyar activamente la formación de los núcleos, aprovecharlos para el logro de metas, implementar las soluciones propuestas por los núcleos y difundirlas.

. Coordinador

El coordinador es una persona que no debe estar directamente involucrado con las áreas donde se forman núcleos, sin embargo, debe conocer el programa y la operación.

Sus funciones serán: llevar registros de formación de núcleos, supervisar se efectúen las reuniones de trabajo, auxiliar en las presentaciones de resultados ante el Comité, coadyuvar en la evaluación de los resultados obtenidos, asesorar, motivar y alentar a los conductores y miembros de cada núcleo para el logro de sus metas y difundir el programa.

. Promotores-Facilitadores.

Los Promotores-Facilitadores son personas que están directamente en contacto con las personas que forman los núcleos, deben conocer el trabajo que desempeñan, su importancia y secuencia dentro del proceso productivo, por lo que éstas serán las responsabilidades de cada Departamento.

Sus funciones son: Responsabilizarse de la formación de núcleos en forma directa, seleccionar a los conductores de cada núcleo, orientarlos y desarrollarlos, así como a los miembros de cada núcleo, facilitar sus reuniones (local y material de apoyo) sugerir sin imponer problemas -- que pueden tratar de solucionar los Núcleos, manifestar, evaluar y medir resultados de cada -- Núcleo o programar y coadyuvar en las presentaciones a los Administradores.

. Conductores.

Los Conductores son las personas de línea, los que conocen a fondo los problemas de cada Departamento y conviven diariamente dentro de la jornada de una manera directa con los trabajadores serán éstos los responsables de la integración de los Núcleos, por lo que se designa a los supervisores y jefes de Departamento y/o sección para esta función.

Sus funciones son: Formar los Núcleos, guiar a -- los integrantes a la detección de un problema de su área e involucrarlos en su solución (entrenar a los miembros en los métodos de detección y solución de problemas), coordinando las actividades que sean necesarias para el logro de sus funciones y objetivos, comunicando de los problemas y avances al facilitador y coordinador.

. Núcleos.

Cada núcleo se formará por un grupo de trabajadores llamados miembros y un Conductor, el número de miembros puede variar entre tres y doce personas de una misma área de trabajo.

COMENTARIOS

El programa de núcleos de integración para el trabajo de Calidad es una de las estrategias que se han aplicado a los trabajadores mexicanos para propiciar el involucramiento de éstos y así superar la problemática que se presenta en nuestro País.

Al igual que los Círculos de Calidad, el manejo de estos Núcleos está dirigido más a resolver problemas de la empresa que problemas humanos, siendo que la solución de ambos es igualmente importante para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Por tal motivo nosotras proponemos otra alternativa que intenta resolver problemas de Relaciones Humanas dentro de la organización a través de la participación de los trabajadores en un plan de solución para incrementar la eficiencia de la misma. Dicha alternativa se basa en la Administración por Resultados.

2.3. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y ADMINIS- TRACION POR RESULTADOS.

Administrar por objetivos y administrar por resultados son alternativas que parten de una base común, sin embargo, tienen diferencias sustanciales .

Administración por Objetivos:

"La Administración por Objetivos se define como un proceso por medio - del cual los Administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros".

(14)

(14) Odiorne, S.G.: Administración de Personal por Objetivos, 5a. ed., Diana, 1980, P. 68-69.

La Administración por Objetivos consiste en un sistema encaminado a hacer funcionar la forma organizativa de una industria, prestando más dedicación personal a quienes integran la jerarquía, es decir, es útil para empleados profesionistas y administrativos, supervisores de primera línea, puestos de asesoría técnica, etc.

También se ocupa del mantenimiento y crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de los miembros.

Condiciones necesarias para poder establecer la Administración por Objetivos:

Para poder implantar la Administración por Objetivos es necesario en primer lugar contar con el apoyo del gerente general o director de la organización donde se vaya a llevar a cabo, ya que sin su apoyo total, las metas de los trabajadores se pueden ver obstruidas y por lo tanto no lograrlas.

Una vez que se ha obtenido el apoyo de la autoridad máxima de la organización, se debe familiarizar a ésta y a los mandos directivos con el sistema y forma de operación de la Administración por Objetivos

que consiste en que juntos deben programar qué y cómo lo van a llevar a cabo, para que posteriormente se difundan, en toda la organización hasta la línea media de supervisión, los métodos de fijación de metas. Finalmente se establece con claridad las políticas ambiguas y se reconstruyen los procedimientos que pudieran obstruir el funcionamiento del sistema.

La persona encargada directamente de implantar el sistema, debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Al inicio de cada año fiscal, el administrador y cada uno de sus subordinados se pondrán de acuerdo en las metas que deberá alcanzar el subordinado, en ese año.
- b) Al finalizar el año se vuelven a examinar las metas, y conjuntamente revisan la actuación del subordinado en comparación con las mismas.

Con ésto se espera que las metas establecidas entre administrador y empleado, lograrán mejores resultados que métodos al azar, y éstas deberán responder al principio básico de la fijación de metas, que -- es:

"Se requieren metas de gran realización en cada una de las áreas de responsabilidad y en cada posición en que la actuación y los resultados afectan directa y vitalmente la contribución del hombre en la organización".

(15)

Establecimiento de metas con los subordinados.

Para que se puedan establecer las metas, se debe empezar al inicio de cada período presupuestal a:

Paso Uno

Identificar las metas que se deseen para toda la organización en el período próximo, mismas que se -

deben establecer en términos de las medidas de actuación de la organización que se pretenden aplicar al final del período.

Existen algunas áreas que necesitan una declaración de metas comunes, éstas son:

- . Rentabilidad
- . Posición Competitiva
- . Productividad
- . Liderazgo Tecnológico
- . Desarrollo de los Empleados
- . Responsabilidad Pública
- . Relaciones con los Empleados

Generalmente las metas económicas se establecen - en base a las áreas de responsabilidad que puede controlar el jefe principal de la unidad en cuestión.

Paso Dos

El Administrador en base a la gráfica de organización del trabajo muestra responsabilidades, relaciones y próximos cambios, se hacen tabuladores -

de actuación sólo para quienes informan directamente al administrador, las personas cuya jerarquía está por debajo de ese nivel deben preparar sus tabuladores con su supervisor inmediato mismo que llevará el proceso de fijación de metas a los subordinados inmediatos.

Paso Tres

En este paso se reúnen el administrador y el subordinado a fin de fijar las metas del subordinado, para el próximo año fiscal. En esta parte; primero se le deja al subordinado que elija las metas que tiene en mente, y después el administrador ofrece sugerencias de metas, las cuales le gustaría que incluyera el subordinado -- para el siguiente año.

También el administrador le pregunta en que le puede ayudar para el logro de sus objetivos, al finalizar esta reunión se anotan por escrito -- sus objetivos, sugerencias y se le entrega una copia de los mismos.

Paso Cuatro

A lo largo del año, el administrador va comprobando si los subordinados están cumpliendo con sus objetivos los cuales se miden en función del tiempo, costo, cantidad, calidad y servicio. Si no se está cumpliendo con los objetivos, se eliminan las metas inapropiadas, se le asesora y desarrolla, para mejorar la actuación de los subordinados. Si el subordinado está cumpliendo se le refuerzan los buenos resultados, si el subordinado comete errores no se le castiga por ese motivo, se utilizan sus fracasos como punto de referencia para asesorarlo.

Medición de los resultados en comparación con las metas.

Cuando se acerca el final del año fiscal, se deben tomar las siguientes medidas:

Paso Uno

Se le pide a cada uno de los subordinados que - elabore una relación en la que comparará su actuación con sus tabuladores. En esta misma relación se le pide que anote las razones por las cuales hubo diferencias entre lo esperado y lo deseado, en caso de haberlas.

Paso Dos

Se fija una fecha con el subordinado, para revisar detalladamente la relación elaborada anteriormente.

Asimismo el administrador se debe preguntar si el incumplimiento se debe a él, al subordinado, ó si está fuera del control de todos.

Paso Tres

En esta misma reunión, si el subordinado se encuentra en buena disposición, puede discutir -- acerca de las relaciones personales relacionadas con el trabajo.

Paso Cuatro

Se prepara la entrevista con el subordinado en la cual se establecerá el tabulador de su actuación -- para el siguiente año.

Todas estas entrevistas, ayudan a que administrador y subordinado adquieran experiencia y se fijen metas más realistas para el siguiente año.

Administración por Resultados:

La Administración por resultados es una técnica administrativa que busca el desarrollo de la compañía en base a la obtención de logros.

En época de crisis económica muchas empresas tienen como principal objetivo: la supervivencia, y para ello hay que tomar dicisiones, muchas de ellas drás ticas, que al ser aplicadas confirmarán si fueron éstas las más acertadas para el cumplimiento de la meta deseada.

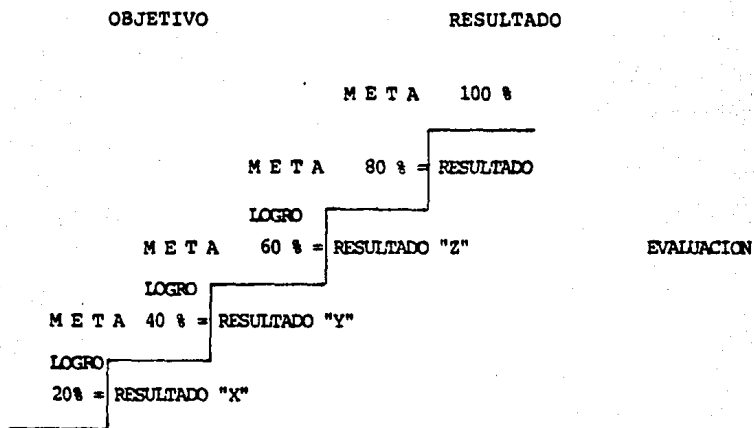
A primera vista parece difícil comprender la diferencia entre una Administración por Objetivos y una Administración por Resultados. Ambas surgen de la necesidad de contribuir al desarrollo general de la organización, partiendo del principio de participación para lograr mayores y mejores resultados.

La Administración por Objetivos establece hacia dónde y cómo deben dirigirse los esfuerzos, la Administración por Resultados espera que las cosas sucedan, no tomando tan en cuenta los medios que se utilicen.

En Administración por Objetivos, el compromiso estriba en llegar a la meta en el tiempo establecido.

En la Administración por Resultados, el subordinado se le calificará en base a los logros obtenidos y no en función a los objetivos planteados.

.....



Un resultado puede darse sin cumplir el objetivo.

Los Administradores por resultados aplican los siguientes pasos:

Paso Uno

El grupo ejecutivo identifica las metas que se desean cumplir en la organización para un período determinado.

Paso Dos

El jefe da a conocer los objetivos de la organización a sus subordinados y en conjunto, establecen los objetivos de su área y el tiempo destinado para cumplirlos.

Paso Tres

El jefe y el subordinado acuerdan los resultados -- que éste debe lograr y la forma y tiempo en que será evaluado.

Paso Cuatro

En el lapso establecido, el jefe deberá de realizar revisiones parciales de los resultados obtenidos.

Medición de Resultados:

Finalmente el subordinado se reúne con su jefe para presentar el grado en que cumplió con lo planeado. Se analizan las causas por las cuales se lograron esos resultados.

Los resultados obtenidos por cada individuo permiten analizar objetivamente su desempeño y calificar más fácilmente sus méritos.

Asimismo, es posible dar retroalimentación para corregir errores, fomentar la eficiencia, asignar --- sueldos y proponer promociones.

Como complemento de la Administración por Objetivos, la Administración por Resultados permite saber en - que grado se alcanzó el objetivo y los factores que contribuyeron o afectaron para el cumplimiento.

COMENTARIOS

Como hemos visto anteriormente la Administración por Objetivos supone que el jefe y el subordinado determinarán conjuntamente las metas, sin embargo, en México el jefe nunca puede salirse de los lineamientos de la organización, el Administrador de una manera sutil le dice al subordinado qué objetivos le gustaría que incluyera, en tal caso la autoridad máxima de la organización, los subordinados y el jefe inmediato de éstos deben negociar y resolver los conflictos que pudieran surgir, si no se hace esto muchas veces el jefe ofrece más de lo que puede dar.

En las entrevistas que realiza el jefe con el subordinado, no puede llegar a conocerlo, ya que el entrevistador canaliza la información en un orden predefinido, no tomando en cuenta que cada individuo es diferente a los demás.

Las medidas para evaluar no son precisas, ya que los patrones de actuación son vagos y la evaluación es indirecta, se evalúa la actuación del Administrador, en gran parte por la actuación de sus subordinados. Es decir, los subordinados ayudan o contribuyen a lo

grar el éxito de su jefe, si ellos cumplen, juzgan la actuación como buena.

Por otra parte, la Administración por Resultados -- permite al trabajador establecer sus propios objetivos contando con el apoyo de la empresa, en caso necesario, no siendo ésto un obstáculo para lograr -- los resultados que de su desempeño se espera.

CAPITULO 3**MODELO CORRECTIVO PARA INTERACCIONES HUMANAS**

3.1. MODELO DE CAPACITACION EN INTERACCIONES HUMANAS

Como se vió a través del análisis histórico de las Relaciones o Interacciones Humanas, éstas son suu-
mamente importantes dentro de la organización. --
Sin embargo, en estudios mencionados se han presen-
tado desventajas que impiden obtener mayores bene-
ficios de ellas. Por tal motivo, para incrementar
repertorios conductuales tendientes a mejorar las
Interacciones Humanas, surge la necesidad de efec-
tuar más investigaciones sobre el tema.

Para llevar a cabo tales investigaciones se han es-
tablecido ciertas estrategias de intervención a --
fin de identificar de manera diferente cualquier -
repertorio de Interacción Humana. Una de estas es-
trategias es el modelo propuesto por el Dr. Alvaro
Jiménez (1979) en el cual basamos el desarrollo de
nuestra investigación ya que desde nuestro punto -
de vista, las conductas de interacción de una per-
sona no pueden adquirirse, mantenerse, modificarse
o eliminarse, si los otros seres humanos involucra-
dos no han convenido expresamente sobre las condi-
ciones necesarias para que ésto ocurra.

El modelo de Jiménez "Capacitación en las Interacciones Humanas", permite cambios a través de la participación en actividades de capacitación sobre las Interacciones Humanas en el trabajo.

Dicho modelo está basado en el Sistema de Administración por Resultados, en los Principios de Autocontrol y en el Análisis Experimental de la Conducta. Proyecta arreglos de contingencias que favorecen la adquisición, mantenimiento, modificación o eliminación de conductas de interacción, propiciando la participación de los involucrados.

Para la aplicación de este modelo se requiere elegir la población con la cual se trabajará y llevar a cabo los siguientes pasos:

. Paso de entrada

A) Identificar repertorios.

El objeto de esta fase es identificar los problemas a atacar. Para determinar el tipo de problemas de Relaciones Humanas que presentan los integrantes del equipo laboral y la forma en que afectan su trabajo, es necesario realizar entrevistas a los dirigentes y/o directi-

vos de la empresa a fin de conocer:

- La estructura de la Organización.
- Datos de los integrantes del área problema.
- Los objetivos del área.
- Las funciones que se realizan para cumplir con los objetivos.
- Las políticas del área.
- El porcentaje en el que, a criterio del entrevistado, no se cumplen los objetivos del área por problemas de Relaciones Humanas.
- Los problemas de Relaciones Humanas a los que se refiere.
- Quiénes son los sujetos que representan dichos problemas.
- Qué conductas, a juicio del entrevistado, deberán incrementarse o decrementarse para lograr el mejoramiento de las Interacciones Humanas dentro del área.

En base a la información obtenida se establecerá el estandar que se espera para cada conducta.

Las conductas identificadas se definirán por escrito, de tal forma que cualquier persona -- desee comprobar su existencia en el ambiente laboral, pueda hacerlo fácilmente.

B) Establecer Discrepancias.

Una vez que el conjunto de repertorios hayan sido especificados, mediante un registro anecdótico, deberán compararse los estandares establecidos contra las ejecuciones que los involucrados exhiban en el desempeño diario de sus funciones con el fin de encontrar las discrepancias entre lo que debiera ser y lo que ocurre realmente.

Esto se efectuará mediante la observación constante de las labores del personal (registros anecdóticos y de frecuencia).

Si mediante el registro anecdótico se comprueba que entre el personal se presentan las conductas descritas por el Gerente y/o Directivo, se registrará en qué momento y con qué frecuencia se dan en una jornada de trabajo normal -- durante un lapso representativo.

B.1) Si los sujetos exhibieran los repertorios mencionados como problemáticos por la empresa se elaborará un programa de contingencias que elimine dichas conductas problemáticas y/o propicie la aparición o -- mantenimiento de los repertorios deseados.

. Paso de adquisición.

C) Determinar los objetivos.

Deberá organizarse una reunión con el Gerente y/o Directivo y con los sujetos observados. -- En ella se comunicará el resultado de las observaciones realizadas y se les invitará a participar, si así lo desean, en la elaboración -- de un proyecto para modificar las conductas -- que provocan problemas de Interacción, en beneficio de ellos y de la empresa. Si se formara

el equipo de participantes, se redactarán los objetivos que individualmente, pero en beneficio del grupo se comprometen a lograr.

D) Elegir una alternativa metodológica.

Nuevamente se reunirá el grupo. Para dar cumplimiento a los objetivos acordados, se elegirá una estrategia metodológica aplicable a las características del grupo y del ambiente laboral. De acuerdo a la estrategia se elegirán las consecuencias positivas y negativas que -- por el cumplimiento o incumplimiento de lo pactado, experimentarán los involucrados.

E) Elaborar proyecto de Capacitación.

En base a las conductas de Interacción Humana que se pretenden mejorar, a las observaciones y discrepancias encontradas, a los objetivos conductuales y a todas y cada una de las estrategias elegidas para alcanzarlas, se elaborará un proyecto cuyo contenido, al ser aplicado al grupo permitirá mejorar y mantener las Interacciones Humanas.

E.1) Acuerdo.

El proyecto será presentado para negociación a todos y cada uno de los participantes para que lo modifiquen y/o autoricen su implantación en el área de trabajo, -- comprometiéndose así a aplicar lo convenido (Contrato Conductual).

. Paso de ejecución

F) Implantación del proyecto.

Todos y cada uno de los procedimientos acordados en el proyecto entrarán en aparición en -- los términos previstos.

F.1) Como medida de Control.

Todo programa de capacitación implantado contará con indicadores de avance y medidas correctivas por sí surge algo imprevisto durante la aplicación. Cualquier cambio en el plan original será notificado a todos y cada uno de los participantes.

. Paso de evaluación

G) Evaluar resultados del proyecto.

Para finalizar en esta etapa se seguirán estimando los resultados en todos los casos, evaluando su congruencia con lo pactado y renovando el procedimiento en los casos necesarios.

COMENTARIOS

Hemos visto que en este modelo la participación es voluntaria por parte de los involucrados en el conflicto, manifestándose por tal hecho el compromiso de los sujetos para llegar a la solución del problema.

Observamos también que el modelo se presta a tomar en cuenta las aspiraciones personales de los trabajadores, con el objeto de captar la imagen que perciben los involucrados acerca del problema en que se ven envueltos.

Por medio de un contrato conductual se pueden subsanar muchos problemas que pudieran suscitarse en una organización y especialmente en este modelo, dicho contrato juega un papel muy importante, puesto que así se aseguran las consecuencias específicas de la emisión de la conducta.

La relación cara a cara es la relación más cercana que puede existir y es lógico suponer que al modificar esta relación en forma positiva pueda evitarse o disminuirse el conflicto, beneficiando tanto a -- las Interacciones Humanas como a la organización y a la sociedad.

3.2. EXPERIENCIAS CON EL MODELO

Existen ya varios trabajos enfocados a la Capacitación de las Interacciones Humanas que utilizan el Análisis Experimental de la Conducta, a manera de ejemplo, citaremos algunos:

Autores:

González Corzo y Márquez Muro Morales
(1981).

Título:

Investigación de grupos de trabajo en el ambiente laboral.

Objetivo:

Evaluar dos programas para integración de equipos de trabajo que son: "Administración por objetivos" de George S. Odiorne y "Formación de equipos de trabajo" de -- Jiménez, y comparar cual de los dos resulta más eficaz.

Procedimiento:

Se utilizó un diseño AB con preintervención y con un período de seguimiento. -- Los sujetos fueron cuatro auxiliares académicos divididos en dos grupos.

Fase pre-intervención.- se realizaron dos entrevistas de 30 min. cada una con el -- supervisor encargado de los auxiliares académicos, con la finalidad de informarle sobre los cursos a aplicar y a la vez recibir información verbal sobre los problemas que se presentan con respecto a las - funciones que desempeñan los auxiliares - académicos. Posteriormente se acudió al cubículo de los auxiliares y se les aplicó un cuestionario para conocer sus opiniones hacia el trabajo, supervisor y compañeros, el cual fué resuelto en 15 min.

Fase A.- Se tomó un período de tres meses para ambos grupos antes de la aplicación de la fase experimental, con registro de productos permanentes y registros automá-

ticos, tomando en consideración:

Puntualidad, asistencia y productividad.

Fase B.- Al Grupo I se le aplicó el Curso de "Formación de Equipos de Trabajo", durante seis sesiones, mientras que al Grupo II se le aplicó "Administración -- por Objetivos", durante tres sesiones.

Grupo I.- Se convocó a dos auxiliares -- académicos para que asistieran al salón con el fin de tomar el curso de "Formación de Equipos de Trabajo" el cual se realizó en un período de seis sesiones -- durante dos horas diarias.

Grupo II.- Paralelamente al Grupo I, se reunió a los otros dos auxiliares en el salón correspondiente con la finalidad -- de aplicarles el curso de "Administra--- ción por Objetivos", el cual se realizó en un período de tres sesiones durante -- dos horas diarias.

Fase de seguimiento.- Los asesores idearon las formas para registrar las tareas convenidas a realizar con ambos grupos, valiéndose de éstas, a los integrantes del Grupo I se les visitó los viernes de cada semana, con el fin de verificar las tareas que estaban realizando, mientras tanto el Grupo II fue visitado una vez al mes para checar el cumplimiento de sus actividades. En ambos grupos el período de seguimiento fue de tres meses. Al término de este período el cuestionario fue nuevamente aplicado a ambos grupos.

Conclusiones:

Grupo I.- El trabajador al verse libre de presiones y autoasignarse las consecuencias que tendrá, trabajará mejor y no necesitará de supervisor tan directo y sistemático.

Grupo II.- El método contemporáneo mostró pocos cambios pues éste no da la opción al trabajador de estar o no de acuerdo con el desarrollo de sus objetivos para llegar a las metas, ya que éstas son impuestas por su supervisor.

--.--

Autor:

Ortiz Espejel Gloria (1982).

Título:

El feed-back sobre la ejecución del trabajo.

Procedimiento:

Se utilizó un diseño de rotación con condiciones diferentes para cada sujeto. - Los sujetos fueron siete empleados de un Jardín de Niños.

Fase pre-intervención.- Se realizó una primera entrevista con la Responsable del plantel. Como resultado de esta entrevista se identificó como área problema la falta de integración del personal. En una segunda entrevista, se determinaron las áreas de trabajo comprendidas en la Institución, identificando a las personas integrantes de cada una. En esa misma entrevista se determinaron los objetivos operativos de trabajo de cada área, así como, el objetivo general de la Institución. Posteriormente se llevó a cabo el curso de "Formación e Equipos de Trabajo".

Fase de línea base.- Una vez terminado el curso y habiéndose informado sobre la existencia de un período de observación, se realizaron:

Semana de no intervención.- Durante una semana laboral se acudió diariamente a la Institución y se realizó una lista chequeable sobre el llenado de formatos de auto-registro, que indicaba la ejecución

de las tareas establecidas en el convenio realizado durante el curso.

Semana de monitoreo.- Durante la segunda semana de observación, se acudió diariamente al lugar de trabajo indicando a cada sujeto la forma de llenado de los formatos de auto-registro y recordándoles el uso de aquellos formatos que no estaban usando o que no entendían su uso.

Fase experimental.- Durante tres viernes a partir del viernes de la semana de monitoreo se acudió al lugar de trabajo y se realizó la aplicación de las variables de feed-back (establecidas en el convenio).

Conclusiones:

Se puede concluir que en este grupo de trabajo, el feed-back proporcionado ayudó a incrementar el nivel de rendimiento. Respecto al tipo de variable de feed-back más efectiva, parece no existir tal, ya que se observó que es impor-

- tante proporcionar feed-back al sujeto, independientemente del feed-back que se aplique.

Autores:

Campos Malpica y García López (1982).

Título:

Formación de equipos de trabajo, la participación y su influencia.

Objetivo:

Observar el efecto de la participación individual en el cumplimiento de los compromisos que las personas celebran durante el curso de Formación de Equipos de Trabajo.

Procedimiento:

Se llevó a cabo en base a un diseño ---- línea base-seguimiento, con tres sujetos que componían el personal docente y admnistrativo de una institución del sector

educativo.

Fase de intervención.- Se impartió el -- curso de "Formación de Equipos de Trabajo" (cuatro sesiones de dos horas de duración), efectuando durante éste un registro de la participación de cada sujeto. Durante el curso se rediseñaron los objetivos de la Dirección, se establecieron objetivos a cumplir por el grupo, -- siendo operacionalizados por éste. Asimismo el grupo se autoasignó consecuencias por el cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos establecidos. Finalmente el moderador les proporcionó formatos de autoregistro, indicándoles que -- habría un período de seguimiento para observar el cumplimiento del convenio realizado.

Fase de seguimiento.- Se llevó a cabo un registro diario de las conductas del convenio y se aplicó un cuestionario de validación para conocer la opinión de los participantes acerca de los resultados - producidos por el curso.

Conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar que cuando se les da oportunidad a los trabajadores de participar en la elaboración de su propio objetivo de trabajo se sienten más comprometidos a cumplir con lo acordado.

--.--

Autor:

Domínguez García Mario A. (1984).

Título:

Estrategias y métodos en la capacitación de las Interacciones Humanas.

Objetivo:

"Efectos que tienen cierto tipo de técnicas para aumentar o mantener las conductas deseables en la interacción cara a cara en el ambiente laboral".

Procedimiento:

Se tomó a cuatro sujetos del sexo femenino de una empresa maquiladora. Se utilizó un diseño ABC.

Fase pre-experimental.- Se habló con los dirigentes de la empresa para que especificaran claramente que conductas desea--ban que sus trabajadores adquirieran o -
extinguieran, se mencionaron varias, se procedió a tomar registros anecdóticos -
de las trabajadoras una hora diaria por periodos de media hora durante cinco di-as, se concluyó que las conductas a modificar serían: compañerismo, cooperación, conducta social de trabajo y verbal relevante. Estas conductas se definieron --
operacionalmente. Posteriormente se ---
habló con los dirigentes de la empresa y se le mostraron las conductas detectadas y su definición operacional.

Fase A Línea base.- Se registraron las -
conductas detectadas por un periodo de -
media hora diaria por cada sujeto hasta
completar una jornada de trabajo. Pos-

teriormente se mostraron los resultados de esta fase tanto a las trabajadoras - como a los dueños y se hizo un convenio entre ellos en el cual las trabajadoras se comprometían a disminuir las conductas negativas e incrementar las positivas. Como incentivo los dueños ofrecieron tiempo de descanso.

Fase B Tratamiento.- Los programas más adecuados para lograr el objetivo fueron: 1) reforzamiento continuo 2) reforzamiento de razón fija 3) reforzamiento social. En el mismo período que en la fase A y en la misma forma se llevaron a cabo los registros. Una vez que se concluyeron se encontró un incremento bastante satisfactorio en las conductas deseadas y una disminución en las conductas desfavorables.

Fase C Seguimiento.- Se registraron las conductas en el mismo período que se llevaron a cabo en las fases anteriores.

En esta fase se retiraron los reforzadores que se habían venido manejando en la fase B. Los resultados se graficaron observándose que no hubo gran diferencia en la fase C respecto a la B.

Conclusiones:

Los objetivos para cada uno de los sujetos se cumplieron satisfactoriamente. -- Los registros de la fase A, arrojaron -- que los sujetos 1 y 3 se encontraban deficientes en las conductas de cooperación y la social de trabajo con respecto a otros compañeros pero en la fase B se logró un incremento, el cual se mantuvo en la fase de seguimiento, alcanzándose plenamente los objetivos planeados para estas conductas. Se pudo observar que -- los sujetos 1 y 4 presentaban un gran -- conflicto y que el número de reportes de no compañerismo era bastante elevado, lo grándose posteriormente que estos reportes fueran llevados a cero.

COMENTARIOS

De acuerdo a las investigaciones descritas se puede concluir que:

- . El enfoque operante ofrece técnicas de modificación conductual como el modelo de Capacitación en Interacciones Humanas que brinda la oportunidad de que el sujeto decida su participación.
- . La programación cuidadosa de las consecuencias es parte medular para lograr un cambio conductual.
- . El análisis experimental de la conducta puede ayudar a resolver los problemas de Interacción Humana en el trabajo.

CAPITULO 4

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

4.1. Planteamiento del problema

En una Institución Bancaria, se presentaron una serie de quejas en el desempeño de las labores del personal que tiene a su cargo el reclutamiento y selección. El problema detectado consistía en las frecuentes conversaciones no relacionadas con el trabajo (verbales irrelevantes) las cuales originaban conflictos entre compañeros y con las áreas -- que solicitaban su servicio.

Para buscar solución al problema antes citado se aplicará el "Modelo de Capacitación en Interacciones Humanas".

4.2. Objetivo

Decrementar las verbales irrelevantes al trabajo - que emiten los integrantes del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal durante su jornada laboral para aumentar la eficiencia interna - del Departamento mediante la aplicación del "Modelo de Capacitación en Interacciones Humanas".

4.3. Sujetos

Se eligió el total de la población que constituye el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Institución (ver cuadro I). Esta fue seleccionada por juicio al ser reportada como problemática en el área de Recursos Humanos.

(Cuadro I)

"Departamento de Reclutamiento
y Selección de Personal"

S No.	Puesto	Antigüedad	Profesión	Sexo	Edad
1	Jefe de Selección	14 meses	Lic. Psicología	F	30 años
2	Jefe de Reclutamiento	2 meses	Lic. Psicología	M	32 años
3	Psicómetra	3 años 5 meses	Lic. Psicología	F	30 años
4	Auxiliar Contratación	3 meses	Lic. Psicología	F	26 años
5	Secretaria	4 años	Secretaria	F	31 años

4.4. Escenario

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Institución. El área está constituida -- por un cubículo de 3 X 2 mts.: un cubículo de 3 X 1.5 mts. dos cubículos de 2 X 1.5 mts.; una zona -- de trabajo con tres escritorios de 4 X 3 mts. y --- la zona de recepción de candidatos de 5 X 2 mts., - con un escritorio, tres sillones, dos archiveros y artículos decorativos (Anexos 1A y 1B).

4.5. Material

- . Cuestionario (Anexo 2)
- . Formatos de registro anecdótico y de frecuencia
(Anexos 3A y 3B).
- . Cronómetros (2).
- . Hojas milimétricas
- . Hojas blancas
- . Lápices

4.6. Diseño

Se utilizó un diseño AB con seguimiento.

La investigación se dividió en 4 fases:

- 1) Fase pre-experimental
- 2) Fase A (línea base)
- 3) Fase B (experimental)
- 4) Fase de seguimiento

4.7. Variables

Variable dependiente: verbales irrelevantes al trabajo.

Variable independiente: contrato conductual, curso de capacitación y extinción.

4.8. Procedimiento

Fase Pre-experimental

Dado que el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal fue reportado por la Gerencia de Recursos Humanos como un área que entorpecía el logro de los objetivos de la Institución, se entrevistó al jefe del Departamento para conocer -- tanto la organización de éste como las conductas problema de los integrantes de su equipo de trabajo. La entrevista fue dirigida en base a un cuestionario previamente elaborado (Anexo 2), mediante el cual fue posible conocer los objetivos de trabajo, las políticas, las funciones de cada puesto y las posibles causas de que no se cumplieran en un 100% las metas establecidas.

Se le hizo saber al jefe del Departamento que el alcance de nuestra intervención abarcaría únicamente los problemas de Interacciones Humanas.

Después de analizar la información obtenida en la entrevista (Anexo 2), se concluyó que; a juicio -

del jefe no se cumplían en un 100% los objetivos - del Departamento debido a problemas de Interacciones Humanas que consistían en:

- . Diferencia de opiniones en asuntos no relacionados con el trabajo.
- . Comentarios negativos entre compañeros respecto a otro compañero.
- . Molestia del grupo por retraso en el trabajo debido a exceso - de pláticas informales.
- . Constantes llamadas de atención debido a quejas de otras áreas por deficiencia en la calidad - del trabajo.
- . Presencia injustificada de personal ajeno al área.

Realizamos una serie de visitas para involucrarnos con las actividades propias del Departamento.

Posteriormente llevamos a cabo un registro anecdótico con objeto de determinar el repertorio conductual del grupo durante la jornada. Para efectuar el registro se asignó un número (al azar) a cada sujeto. Registramos simultáneamente a cada empleado durante dos semanas, diez y seis horas en total como se indica en el cuadro II.

El horario del departamento
es el siguiente

De 8.30 a 14.00 Hrs.

De 14.00 a 15.30 Hrs. Comida

De 15.30 a 18.00 Hrs.

.....

(CUADRO II)

Días y horarios en los que se
registró a cada sujeto.

DIA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
HORA	SUJETO	SUJETO	SUJETO	SUJETO	SUJETO
8.30-9.00	1	2	3	4	5
9.00-9.30	2	3	4	5	1
9.30-10.00	3	4	5	1	2
10.00-10.30	4	5	1	2	3
10.30-11.00	5	1	2	3	4
11.00-11.30	1	2	3	4	5
11.30-12.00	2	3	4	5	1
12.00-12.30	3	4	5	1	2
12.30-13.00	4	5	1	2	3
13.00-13.30	5	1	2	3	4
13.30-14.00	1	2	3	4	5
15.30-16.00	2	3	4	5	1
16.00-16.30	3	4	5	1	2
16.30-17.00	4	5	1	2	3
17.00-17.30	5	1	2	3	4
17.30-18.00	1	2	3	4	5

Como resultado de este registro detectamos siete - conductas de interacción que se presentaban en todos los sujetos varias veces al día. Dichas conductas fueron definidas operacionalmente, de la siguiente manera:

. Verbales Relevantes al Trabajo (V.R.)

Cada ocasión que el sujeto interactúa verbalmente con otro sujeto por un período de diez segundos emitiendo verbales relacionados (relevantes) con el trabajo no existiendo un período de silencio superior a cinco segundos sin que alguno de los sujetos emita verbal alguna, por ejemplo: -- "Ayer me compré un vestido nuevo y ...".

. Manipulación de Material de Trabajo (M.M.T.)

Cada ocasión que el sujeto manipule, mueva, utilice o proporcione material de trabajo, (máquina de escribir, teléfono, material de papelería, material de consulta, etc.) por un lapso de diez segundos sin dejar de hacerlo más de cinco segundos.

. Juicios de Valor (J.V.)

Cada ocasión que el sujeto emite verbales referentes a su trabajo o al de su jefe y/o compañeros en cuanto a la forma de efectuarlo, en cuanto a la forma de comportarse de los demás o emitiendo quejas sobre la Institución, por un período de diez segundos sin una pausa mayor o igual a cinco segundos, por ejemplo: "La Lic. X calificó mal estos exámenes por lo cual..."

. Mando Suavizado (M.S.)

Cada ocasión que el sujeto pida u ordene a otro que ejecute alguna acción, por ejemplo: "Llama al Sr. X...", "Préstame tu carpeta..."

. Dentro del Cubículo (D.C.)

Cada ocasión que por un período no menor de cinco minutos, el sujeto permanezca dentro de alguno de los cuatro cubículos a puerta cerrada.

. Búsqueda Infructuosa (B.I.)

Cada ocasión que el sujeto solicite o le soliciten algún material y no lo entregue o le sea entregado en un lapso menor de cinco minutos.

Las conductas definidas operacionalmente fueron -- presentadas por escrito al jefe del Departamento y se le informó que se llevaría a cabo otro registro de dos semanas para determinar con que frecuencia cada sujeto emitía las conductas detectadas.

Fase A (línea base)

Consistió en registrar de acuerdo a las definiciones operacionales, el número de veces que durante los períodos de media hora los sujetos emitían las conductas detectadas.

Al término de las dos semanas se observó que las - conductas "juicios de valor" y "búsqueda infructuosa" tenían una frecuencia de ocurrencia poco significativa en relación al resto de las conductas.

Los resultados de dicho registro se presentaron al jefe del Departamento en forma gráfica por lo que se acordó se eliminarían las conductas J.V. y B.I. por su bajo índice de ocurrencia. Asimismo, se -- determinó que la conducta "verbales irrelevantes - al trabajo" era la única que no debía emitirse con tanta frecuencia y por lo mismo ésta era la causa de los problemas de Interacción Humana que se observaban en el Departamento.

Posteriormente se realizó una reunión de trabajo - con los cinco sujetos en la cual se les comunicó, en forma individual, el resultado de las observaciones realizadas. Asimismo, se les invitó a participar, si así lo deseaban, en la elaboración de un proyecto para modificar la conducta V.I., con - objeto de disminuir problemas de Interacción en -- beneficio de ellos y de la empresa.

Al conocer el grado en que emitían conductas V.I. los sujetos hicieron diversos comentarios y estuvieron de acuerdo en participar en el proyecto men cionado. En el transcurso de dicha reunión se -- llegó a la conclusión de que el objetivo primor--- dial del proyecto sería:

" Decrementar las verbales irrelevantes al trabajo para incrementar las conductas deseables en la Interacción cara a cara durante las horas de trabajo y -- así mejorar la eficiencia internna del Departamento".

Para lograr el objetivo, los sujetos propusieron - varias alternativas, de las cuales la más viable - de acuerdo a las características del grupo y al -- clima laboral existente en la organización, -- fue que cada sujeto se comprometía a disminuir las pláticas no relacionadas con el trabajo durante su jornada laboral.

Fase B (experimental)

Durante esta fase los sujetos recibieron instrucción para aprender a extinguir la conducta V.I. durante dos sesiones de una hora en dos días. El -- contenido de cada sesión fue el siguiente:

Primera sesión.- Inicialmente presentamos al grupo de sujetos el objetivo acordado para que presentaran las modificaciones que consideraran pertinentes. Dado que no hubo modificación alguna, todos estuvieron de acuerdo en poner en práctica la alternativa mencionada.

Para cumplir con el objetivo se estableció un contrato conductual en el cual cada sujeto aceptó que durante la jornada laboral debería abstenerse de emitir verbales irrelevantes al trabajo y de no reforzar la emisión de éstas.

Posteriormente se les instruyó acerca de la forma de utilizar la extinción para decrementar la conducta V.I.

Se acordó que los sujetos se mantendrían en silencio cuando alguna persona les hablara de asuntos no relacionados con el trabajo. Asimismo, ellos no propiciarían este tipo de pláticas.

Segunda sesión.- En esta sesión se ejemplificaron los conceptos explicados en la primera sesión a -- través de una simulación para que los sujetos prac ticaran lo acordado con el contrato conductual.

Nosotras supervisamos la práctica reforzando posi- tivamente mediante ademanes (gestos de aprobación y frases de reconocimiento) a los sujetos cuando - cumplieran con lo acordado y se les castigaba con -- desaprobación, cuando no lo hacían.

En las siguientes dos semanas, a lo largo de la -- jornada laboral, los sujetos aplicaron el proceso de extinción de las verbales irrelevantes al tra- bajo.

Durante este período registramos la frecuencia de emisión de la misma forma que en la fase A.

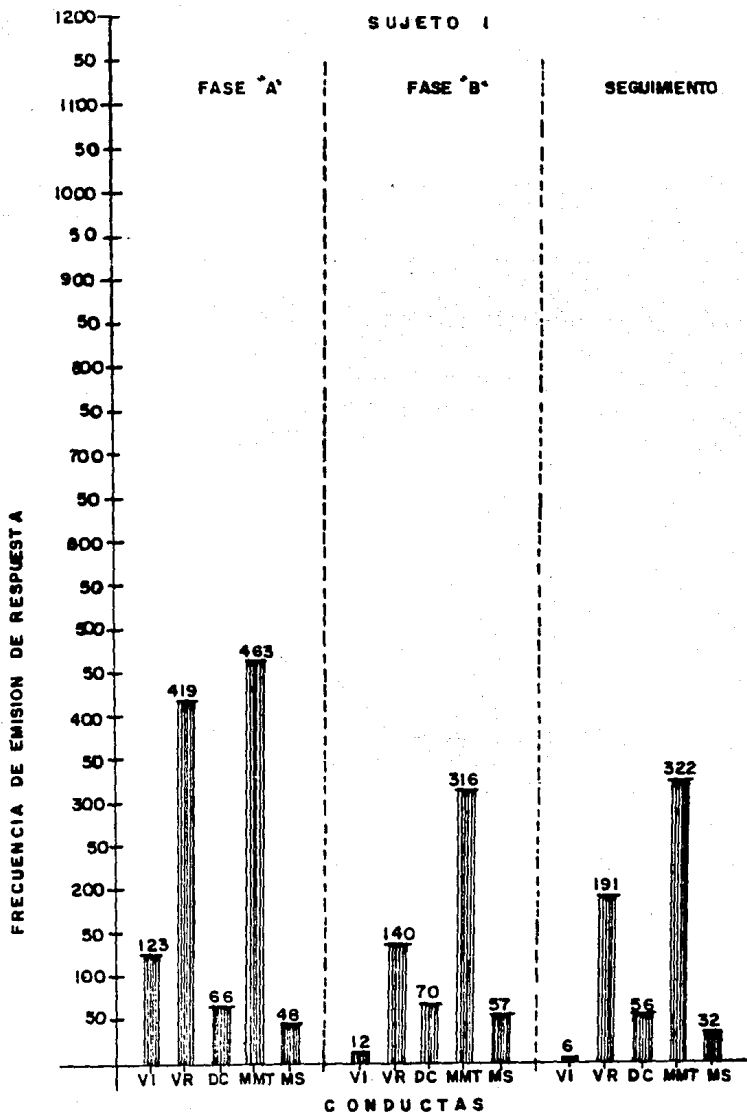
Fase de seguimiento

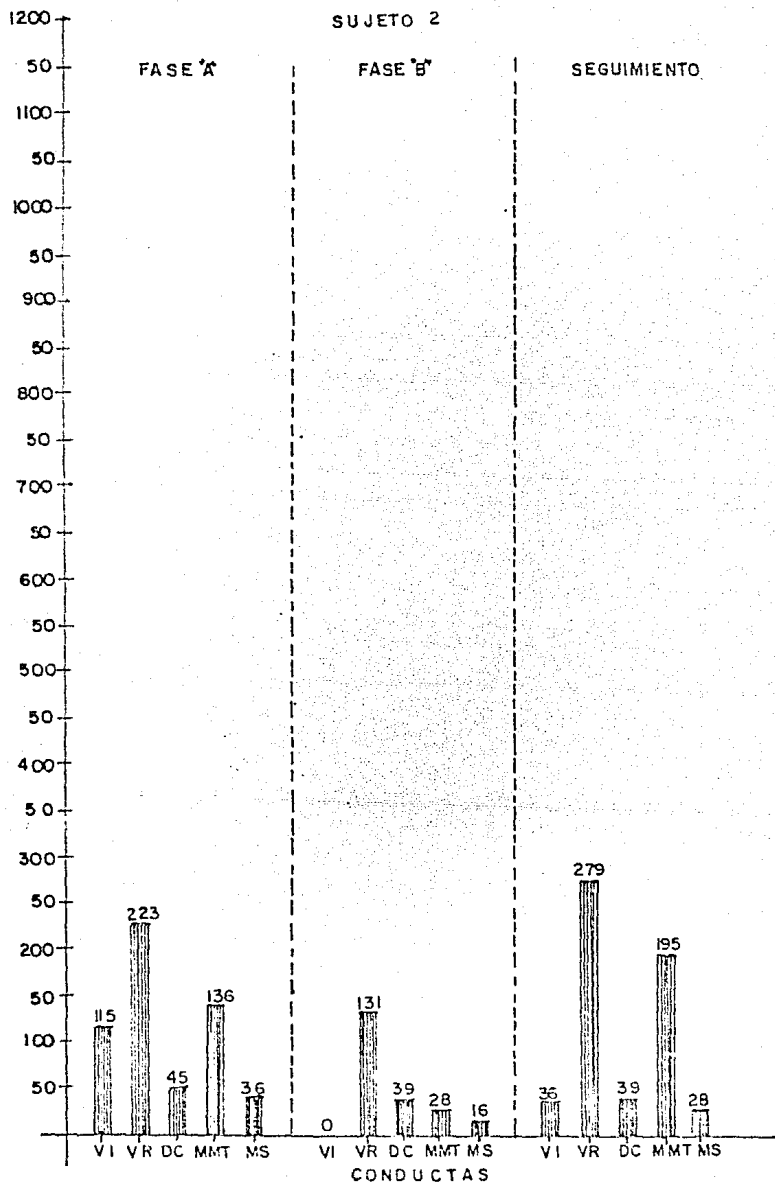
Con objeto de comprobar si la emisión de las Verba- les Irrelevantes al Trabajo se decrementó después de llevar a cabo el contrato conductual y de cono- cer cómo se vieron afectadas las otras conductas,

registramos la frecuencia de emisión de todas las conductas, de igual manera que en las fases A y B.

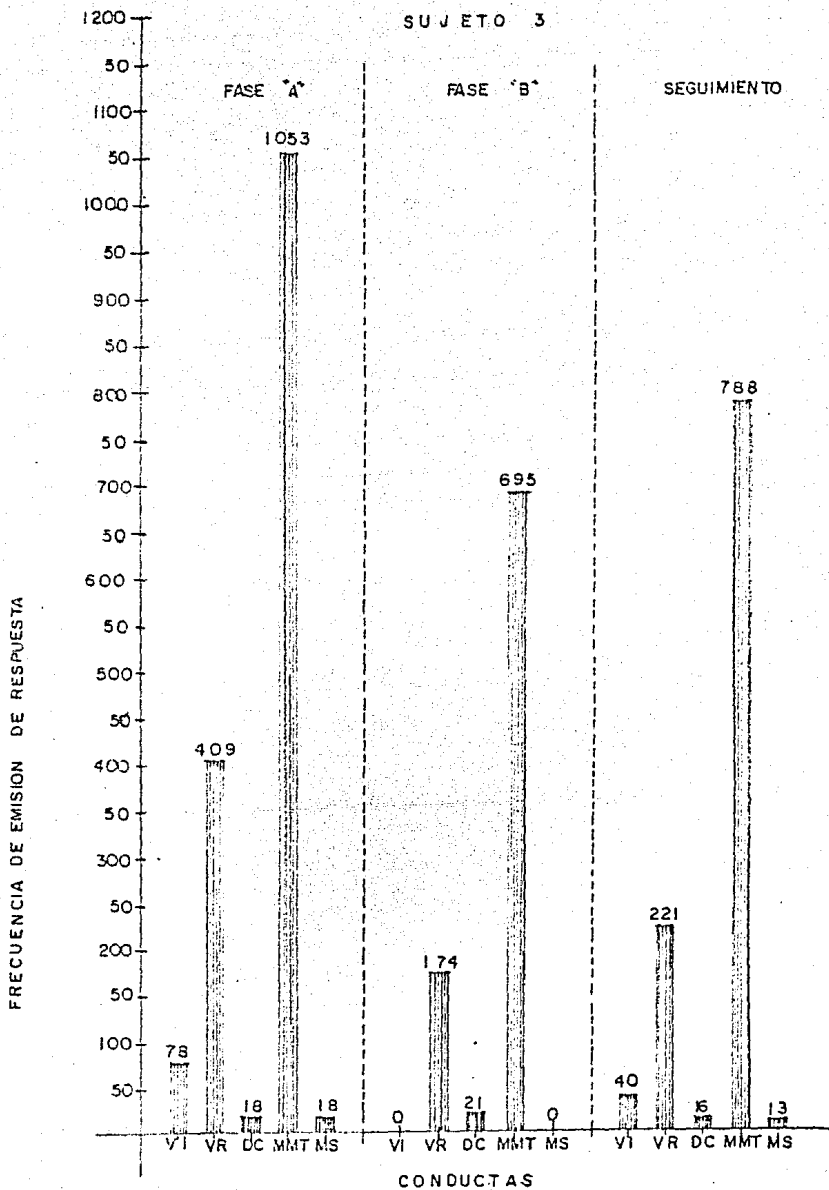
4.9. Resultados

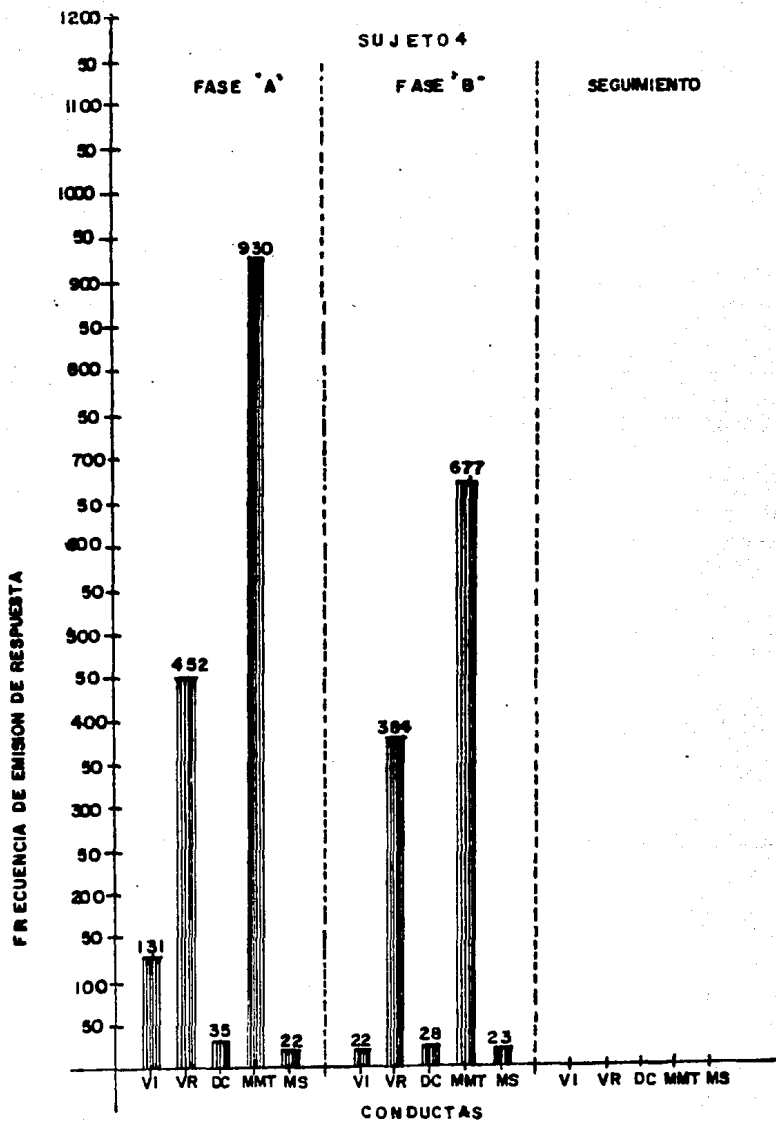
Se obtuvieron los resultados que se presentan en --
las siguientes gráficas:



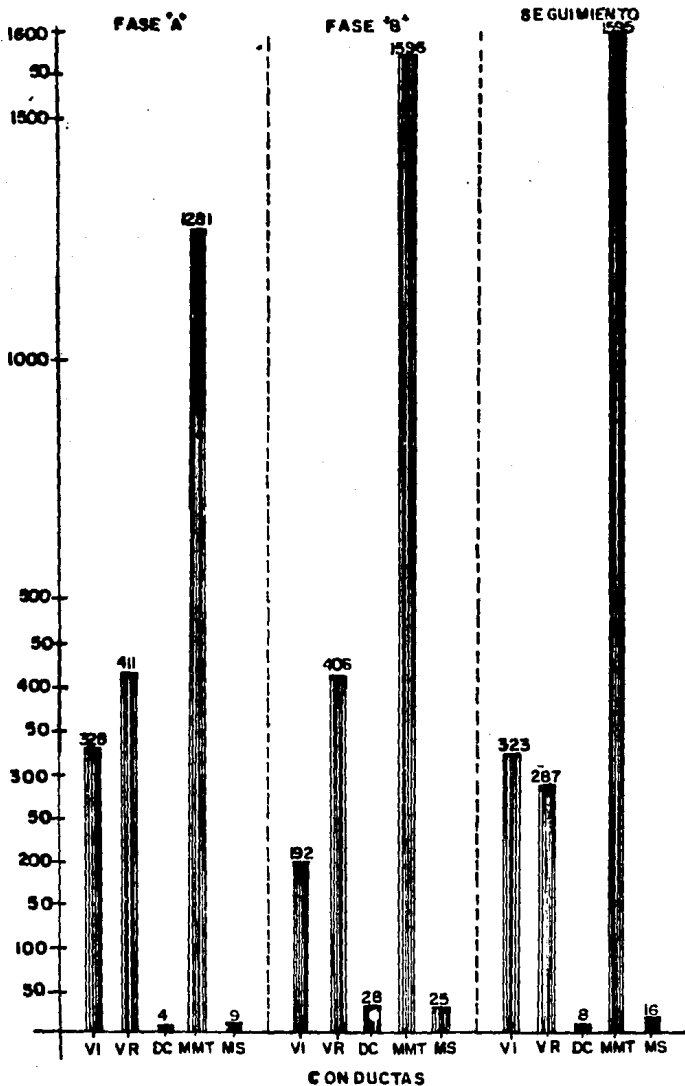


SUJETO 3





SUJETO 5



Datos Obtenidos:

La emisión de cada conducta varió en cada uno de los sujetos como se puede ver a continuación.

Sujeto 1

<u>Conductas</u>	<u>Fase B</u>	<u>Seguimiento</u>
V.I.	Disminuyó 90.3%	Disminuyó 95%
V.R.	Disminuyó 67.0%	Disminuyó 55%
D.C.	Aumentó 12.0%	Disminuyó 7%
M.M.T.	Disminuyó 32.0%	Disminuyó 31%
M.S.	Aumentó 8.0%	Disminuyó 34%

Sujeto 2

<u>Conductas</u>	<u>Fase B</u>	<u>Seguimiento</u>
V.I.	Disminuyó 100.0%	Disminuyó 69%
V.R.	Disminuyó 41.0%	Aumentó 25%
D.C.	Disminuyó 15.0%	Disminuyó 15%
M.M.T.	Disminuyó 79.0%	Aumentó 43%
M.S.	Disminuyó 56.0%	Disminuyó 22%

Sujeto 3

<u>Conductas</u>	<u>Fase B</u>	<u>Seguimiento</u>
V.I.	Disminuy6 100.0%	Disminuy6 49%
V.R.	Disminuy6 57.0%	Disminuy6 46%
D.C.	Aument6 83.0%	Disminuy6 11%
M.M.T.	Disminuy6 34.0%	Disminuy6 25%
M.S.	Disminuy6 100.0%	Disminuy6 28%

Sujeto 4

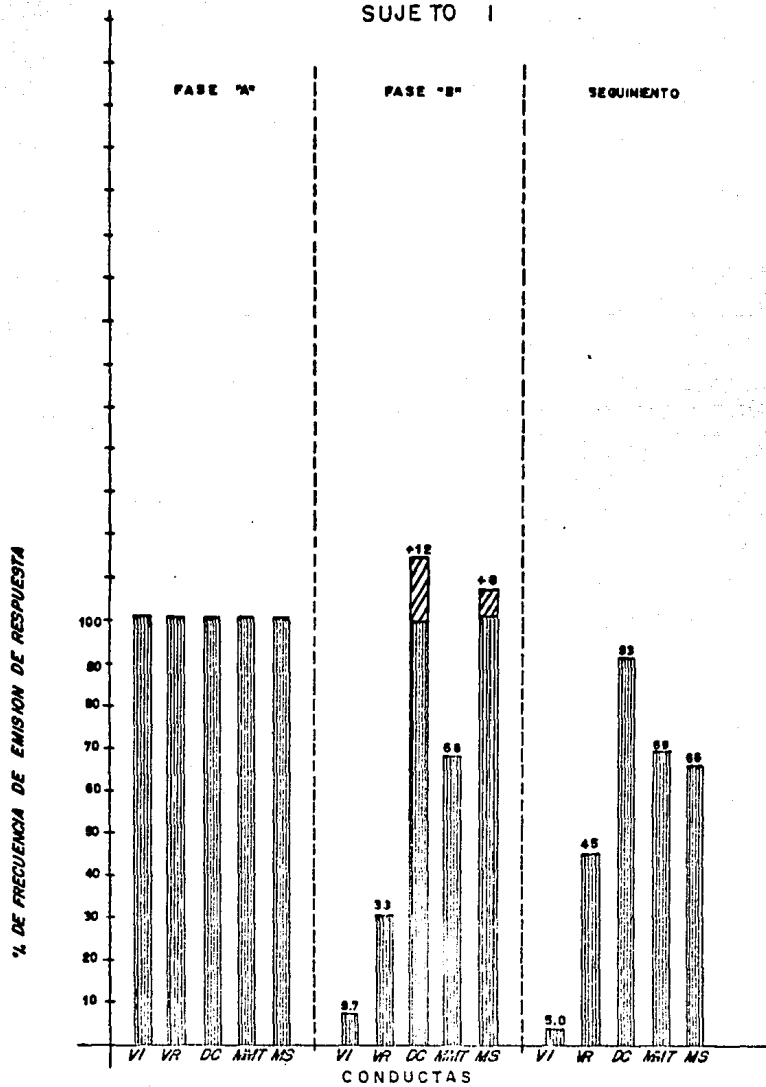
<u>Conductas</u>	<u>Fase B</u>	<u>Seguimiento</u>
V.I.	Disminuy6 83.0%	El sujeto fue transferido - a otras ofici- nas.
V.R.	Disminuy6 15.0%	
D.C.	Disminuy6 20.0%	
M.M.T.	Disminuy6 27.0%	
M.S.	Aument6 5.0%	

Sujeto 5

<u>Conductas</u>	<u>Fase B</u>	<u>Seguimiento</u>
V.I.	Disminuyó 41.0%	Disminuyó 2%
V.R.	Disminuyó 1.0%	Disminuyó 30%
D.C.	Aumentó 600.0%	Aumentó 100%
M.M.T.	Aumentó 22.0%	Aumentó 25%
M.S.	Aumentó 178.0%	Aumentó 78%

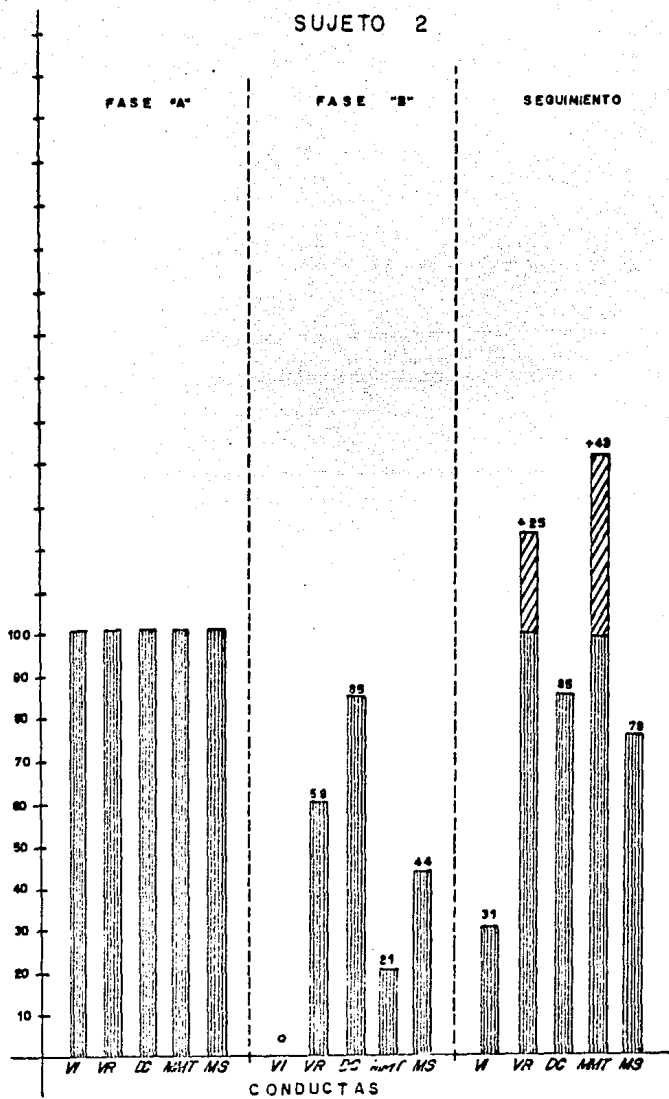
Estos datos se presentan gráficamente en las páginas siguientes:

SUJETO I

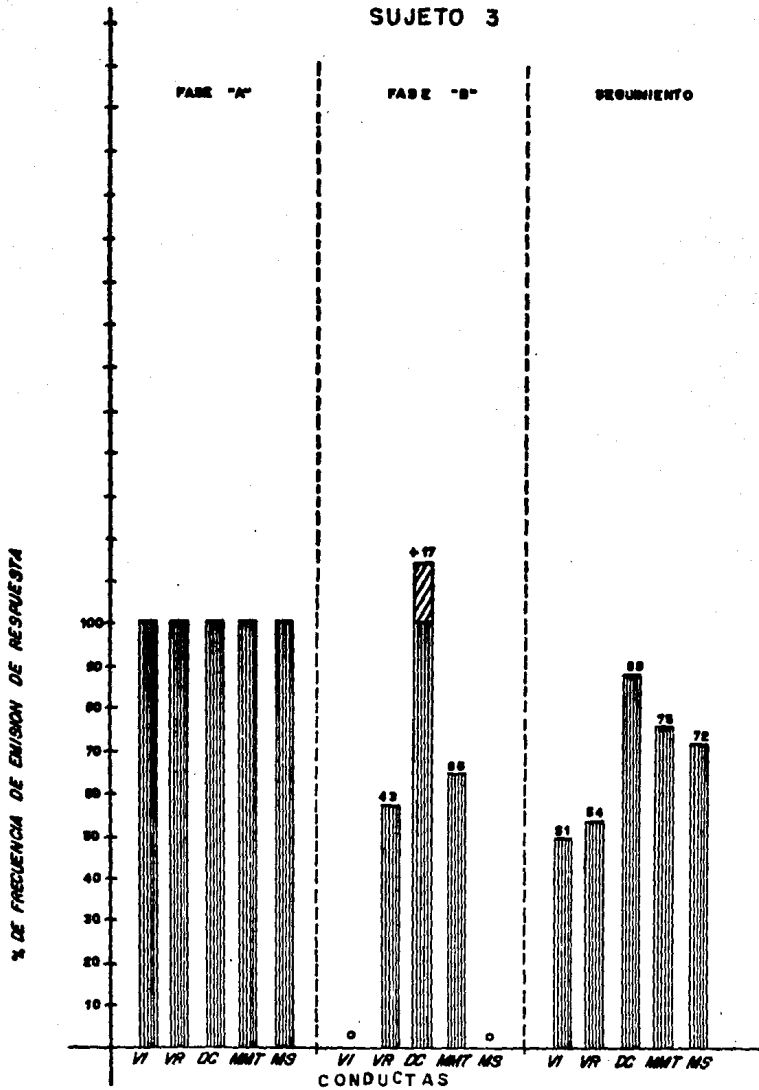


SUJETO 2

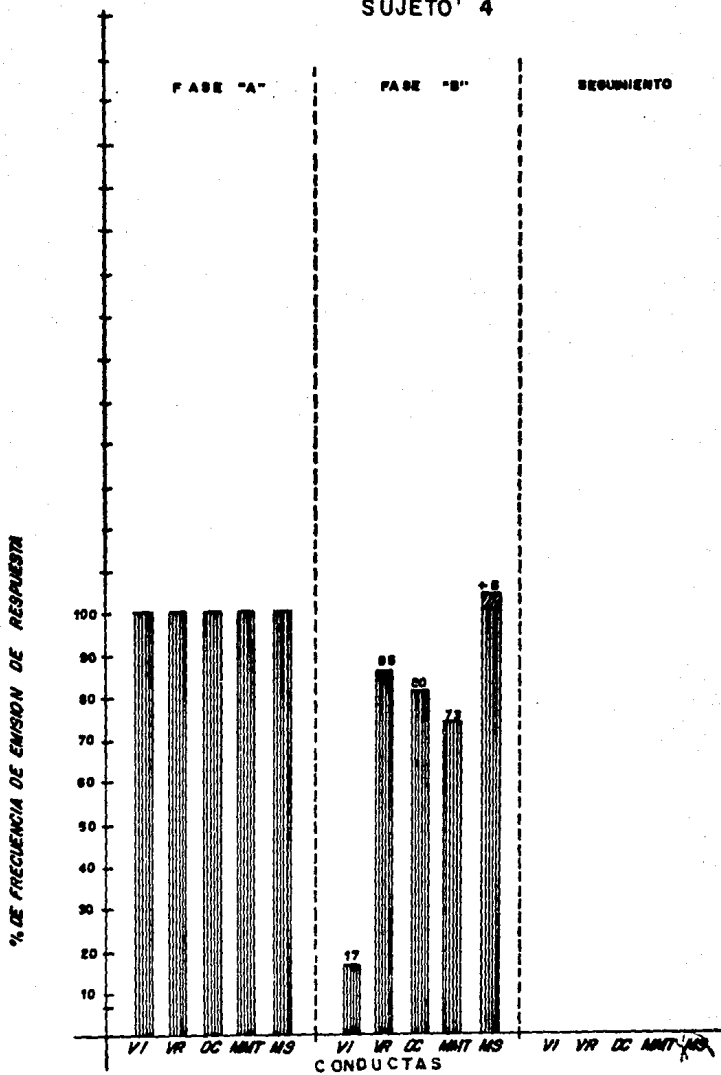
%. DE FRECUENCIA DE EMISION DE RESPUESTA



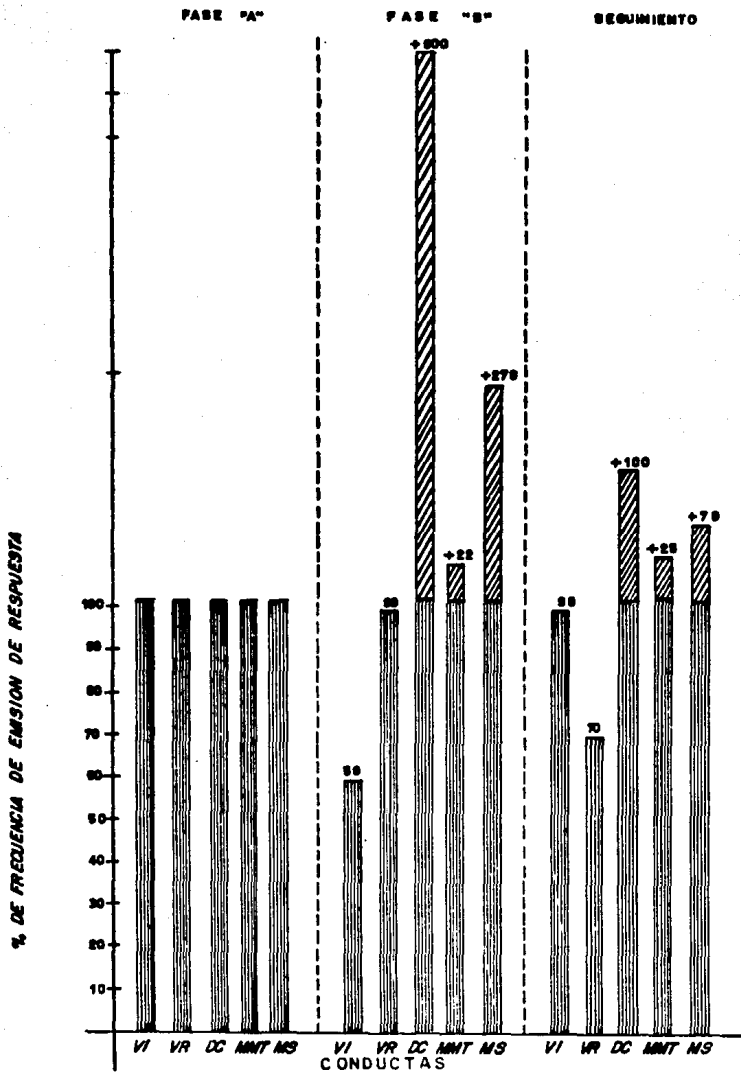
SUJETO 3



SUJETO 4



SUJETO 5



Análisis de Datos.

Como resultado de haberse implantado el contrato conductual se observó un decremento considerable en la emisión de las Verbales Irrelevantes al Trabajo, en todos los sujetos.

En las gráficas se observa que los sujetos 1, 2, 3 y 4 se comportan de manera similar. En todos disminuyen las conductas deseables en el trabajo, a excepción de las conductas Dentro del Cubículo y Manipulación de Material de Trabajo que se incrementaron ligeramente en dos sujetos.

Tales resultados dejan ver que al prohibirles de --- algún modo la libre interacción, los sujetos lejos de aumentar la eficiencia en el desempeño de sus labores, presentaron una notoria disminución de actividades.

El sujeto cinco únicamente decrementó la emisión de la conducta indeseable un 41%, recién aplicado el -- contrato, e incrementó notoriamente la emisión de -- las conductas deseables, excepto la de hablar de --- asuntos relacionados con el trabajo.

El incremento en la emisión de las conductas consideradas como deseables, no fue algo positivo en el sujeto cinco. En otras palabras, el puesto del sujeto cinco (Secretaría) no requería de estar más tiempo dentro del cubículo (conducta D.C.), ni de delegar trabajos (mando suavizado).

Por tanto, en todos los sujetos se pudo apreciar que las conductas de trabajo no se incrementaron al disminuir las conversaciones sobre asuntos ajenos a sus funciones en la Institución.

4.10 Conclusiones

No cabe la menor duda de que las Interacciones Humanas son sumamente importantes en todas las organizaciones.

Asimismo, las interacciones cara a cara entre los trabajadores no pueden ser consideradas como conductas 100% de trabajo, puesto que el individuo tiene vida personal que también afecta su vida laboral. Pero tampoco es posible permitir a los empleados -- interactuar sin que exista disciplina.

Los datos obtenidos en esta investigación permiten observar que cuando a los individuos se les limita la libertad para relacionarse a través de actividades irrelevantes al trabajo, el resto de las conductas que se emitan durante la jornada laboral se verán afectadas.

En este caso, el Modelo de Capacitación en Interacciones Humanas contribuyó a lograr el decremento de las conductas reportadas como indeseables para el departamento. Sin embargo, el incremento esperado en las conductas deseables no se dió. En nuestra o

pinión, tales deficiencias no se debían a la alta -
emisión de las Verbales Irrelevantes al Trabajo, si
no a otras variables que no controlamos.

En conclusión, la disminución de Verbales Irrelevantes
al Trabajo no necesariamente incrementa la efi-
ciencia en el desarrollo de las tareas.

4.11. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación nos enfrentamos a las siguientes limitaciones.

- . Los resultados del sujeto cuatro fueron parciales por su transferencia a otra sucursal y esto -- afectó a la interpretación de -- los resultados grupales.

- . La distribución física del departamento de Reclutamiento y Selección (dos plantas) nos dificultó el registro de las conductas.

- . El impedimento de entrar a los - cubículos para registrar las conductas que en ellos se daban, originó la falta de control sobre dichas conductas.

. No tomamos en cuenta la posibilidad de incluir en el contrato, un programa que además de disminuir la emisión de -- las Verbales Irrelevantes al Trabajo incrementará la emisión de las conductas deseables.

4.12 Sugerencias

Para mejorar los resultados de futuras investigaciones, cuyas bases sean las mismas de este trabajo, - sugerimos lo siguiente:

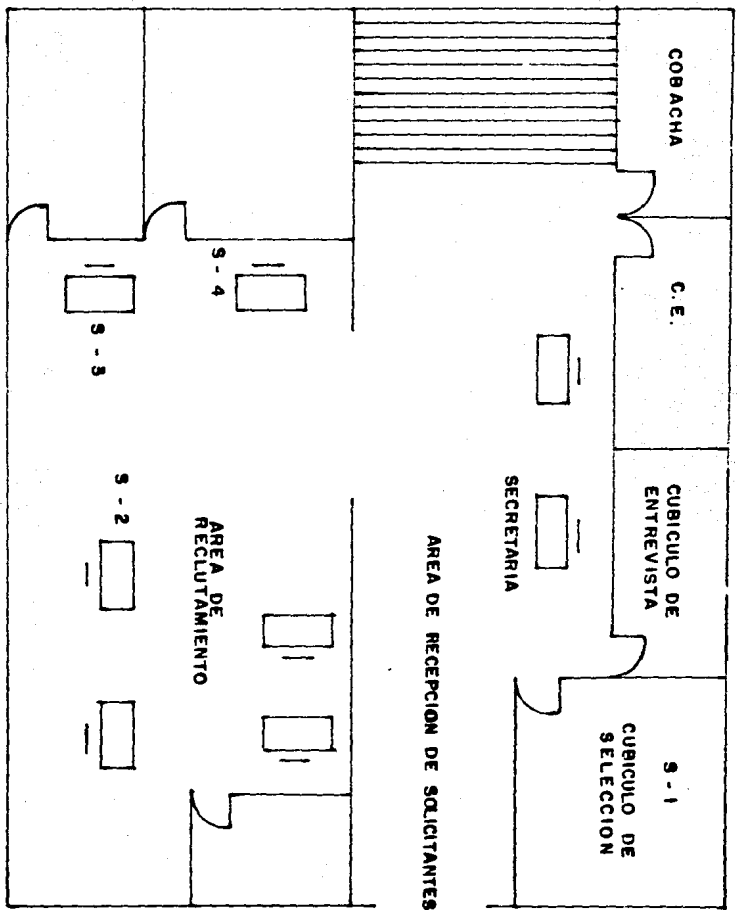
- . Tomar en consideración las - limitaciones a las que nos - enfrentamos.

- . Obtener mayor información so bre las posibles causas del problema por atacar.

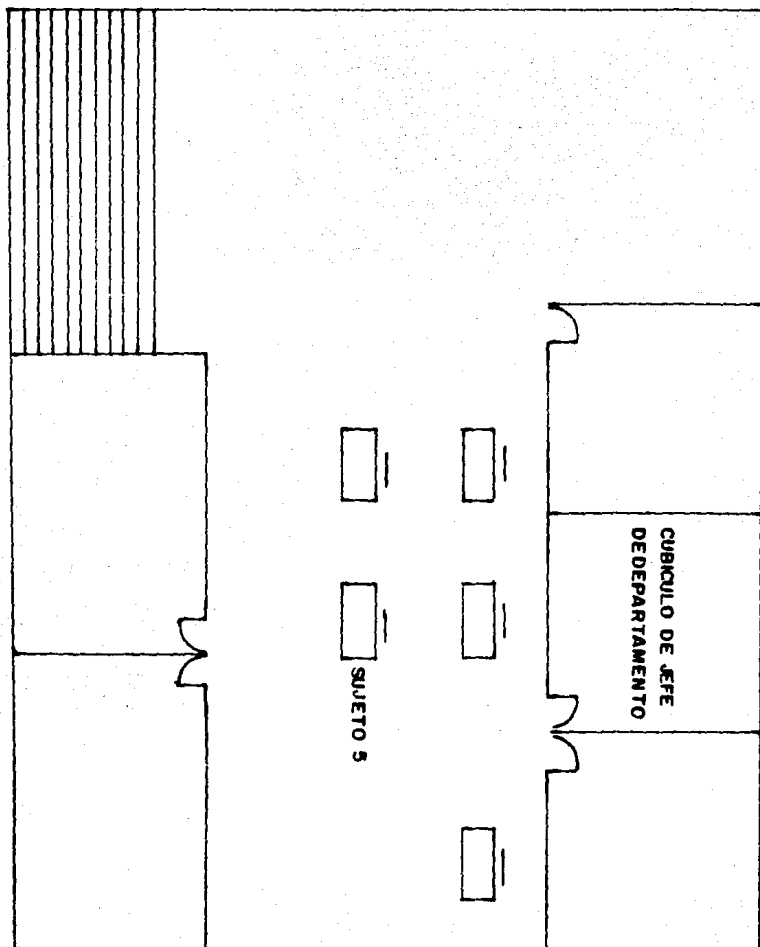
- . Diseñar una estrategia de -- intervención que permita de- crementar las conductas inde seables e incrementar las de seables para saber si con -- este tipo de control es posi ble mejorar la eficiencia en el trabajo.

A N E X O S

PLANTA BAJA
AREA DE RECURSOS HUMANOS



ANEXO I-B

PLANTA ALTA
AREA DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 2

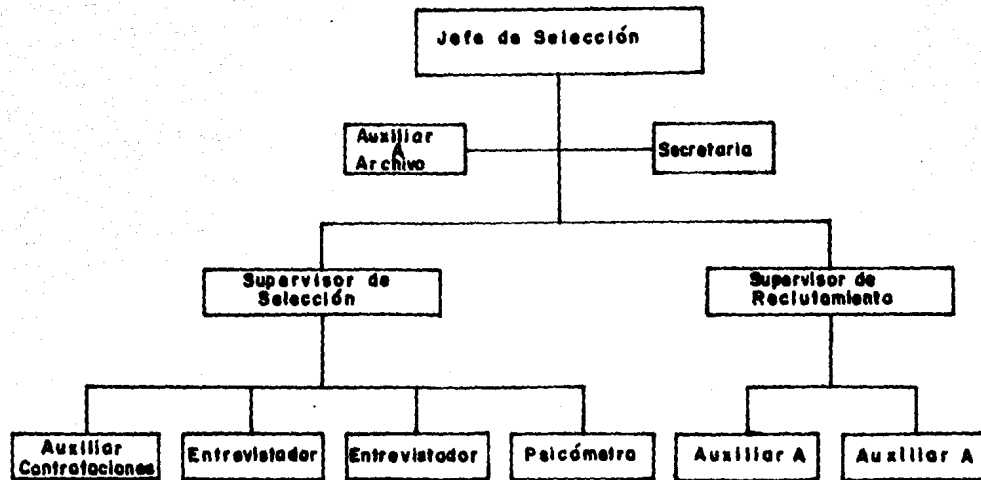
ENTREVISTA PRELIMINAR

El objetivo de esta entrevista es detectar las áreas de problemas que existen dentro de su departamento. Por eso le rogamos que sea lo más claro y explícito posible al contestar las siguientes preguntas, ya -- que de esto dependen los resultados positivos o negativos de este estudio.

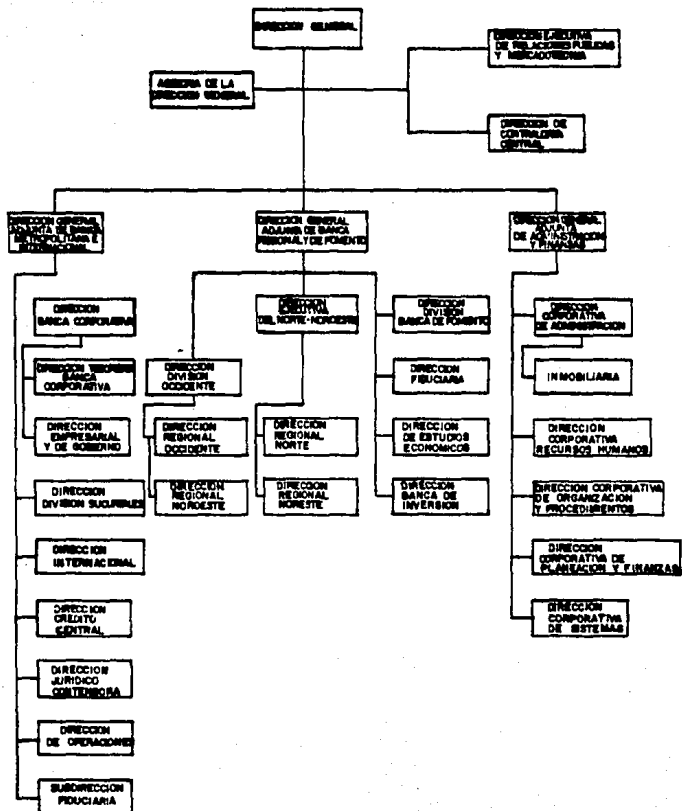
- 1.- ¿Cuál es el Organigrama del Departamento de Reclutamiento y Selección?
- 2.- ¿Cuál es el Organigrama de esta Institución?
- 3.- Mencione el puesto, edad, antigüedad y escolaridad de cada uno de los sujetos que conforman el departamento a su cargo.
- 4.- ¿Cuáles son las políticas de su departamento?
- 5.- ¿Cuál es el objetivo general de su departamento?

- 6.- ¿Cuáles son los objetivos específicos?
- 7.- ¿Qué funciones se deben desempeñar para que dichos objetivos se cumplan?
- 8.- ¿En qué porcentaje se cumplen los objetivos específicos del departamento?
- 9.- ¿A qué se debe que los objetivos no se cumplan en un 100%?
- 10.- ¿Qué tanto por ciento de lo que no se cumple se debe a problemas en las Relaciones Humanas?
- 11.- ¿Cuáles son los problemas de Relaciones Humanas que se presentan?
- 12.- ¿Qué conductas deberán incrementarse o decrementarse en cada uno de los sujetos?

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL.**



ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION



3.-

PUESTO	EDAD	ANTIGUEDAD	ESCOLARIDAD
Jefe de Selección.	30	14 meses	Lic. Psicología
Jefe de Reclutamiento.	32	2 meses	Lic. Psicología
Psicómetra	30	3 años 5 meses	Lic. Psicología
Aux. contratación.	26	3 meses	Lic. Psicología
Secretaria.	31	4 años	Secretaria

4.- Políticas de reclutamiento y selección de personal.

Reclutamiento

- Para iniciar la capacitación de candidatos para las vacantes que surjan en la Institución se deberá conocer el perfil del puesto explícito en la requisición de personal.

- No se podrá hacer uso del periódico o agencia de colocaciones o de cualquier otro servicio que requiera pago.

- Para cualquier vacante se considerará como -- fuente de reclutamiento en primer lugar al -- personal de la Empresa.

- Cualquier persona recomendada por los empleados tendrá que hacer los trámites requeridos en selección.

- Todas las personas que acudan a solicitar empleo serán tratadas con cortesía sin importar su condición, nivel social, sexo, edad o recomendaciones.

- Los reclutadores deberán tener excelente presentación y facilidad para establecer buenas - relaciones interpersonales para hacer posible el intercambio de candidatos.

Selección

Para efectuar el proceso de selección en la Empresa, se tomarán en cuenta las siguientes políticas:

- 1.- Siempre que surja una vacante, se le dará prioridad al personal de la Institución para ocupar el puesto que represente para él promoción o desarrollo.
- 2.- La selección de personal, se hará en base a la capacidad profesional del aspirante, así como a su calidad moral, sin tomar en consideración --- raza, credo, sexo, estado civil o nivel socioeconómico.
- 3.- Los aspirantes a ingresar a la Institución deberán tener una escolaridad mínima de secundaria debidamente certificada.
- 4.- No se aceptará personal de menos de dieciocho -- años ni mayores de treinta y cinco en puestos de nivel operativo y administrativo. En su caso se rá necesaria la autorización de la Dirección de Recursos Humanos.

5.- No se impide el ingreso de familiares a la Insti
tución, siempre y cuando cumplan con los requisi
tos establecidos. Además no deberán trabajar en
la misma área y no serán supervisores o subordi-
nados; en el caso de familiares en primer grado
(hermanos, hijos) deberá existir autorización de
la Dirección que acepte al candidato y de la ---
Dirección de Recursos Humanos.

6.- Cuando surja una vacante, ya se trate de puestos
existentes o puestos de nueva creación, el área
solicitante deberá formular una Requisición de -
Personal y tramitar la autorización de acuerdo -
con:

a) Puestos ya existentes:

- Del Director del área y el
Gerente de Selección.

b) Puestos de nueva creación:

- El Director del área.
- El Director de Recursos
Humanos

c) A nivel de Subdirección y Dirección, deberá autorizar el Director General.

- 7.- El trámite de ingreso, deberá iniciarse invariablemente en la oficina de Selección de Personal.
- 8.- Todo candidato propuesto para contratación deberá cubrir los requisitos para verificar habilidades como son: Pruebas técnicas y psicológicas, así como examen médico y encuesta socioeconómica.
- 9.- No se contratará a personas que deseen conservar otro empleo además del ofrecido en la Institución.
- 10.- Los exempleados podrán ser contratados siempre y cuando su desempeño dentro de la Institución --- haya sido enteramente satisfactorio y aprueben - el proceso de selección existente.
- 11.- No se contratarán personas con malos antecedentes de trabajo o que no aprueben el examen médico.

12.- A toda persona que acuda a solicitar empleo, se le tratará invariablemente con cortesía y en caso de no existir vacante, se el notificará, deteniéndose en ese momento el trámite.

5.- Objetivo general del Departamento.

Proporcionar a la Empresa los candidatos idóneos para ocupar las vacantes que surjan, utilizando todos los medios posibles para atraer a las personas más adecuadas y previa evaluación objetiva, cubrir todas las vacantes.

Asimismo, promover el desarrollo del personal que ya labora en la Empresa propiciando el interés personal profesional e Institucionalmente.

6.- Objetivos específicos del Departamento.

Reclutamiento.- Atraer candidatos idóneos mediante fuentes internas o externas para cubrir en el menor tiempo posible las vacantes.

Selección.- Elegir al mejor candidato mediante la aplicación de exámenes psicométricos, de habilidad, conocimientos y médico.

Contratación.- Contratar al personal elegido coordinándose con las áreas de investigación socioeconómica, selección y nóminas para realizar los trámites legales necesarios.

7.- Actividades para cumplir los objetivos (descripciones de puestos).

Nombre del Puesto:

Jefe de Reclutamiento y Selección.

Puestos bajo su mando directo:

Un supervisor de selección, un supervisor de reclutamiento, una secretaria y un auxiliar de archivo.

Puestos bajo su mando indirecto:

Un auxiliar de contrataciones, dos entrevistadores, un psicómetra y dos auxiliares de reclutamiento.

Contactos permanentes internos:

Con funcionarios y empleados de la Institución.

Contactos permanentes externos:

Con fuentes de reclutamiento.

Descripción Genérica:

Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de reclutamiento, selección y contratación.

Descripción específica:**Supervisa:**

Que las funciones de reclutamiento y selección se efectúen eficientemente.

Establece:

Fuentes de reclutamiento internas y externas.

Propone:

Cambios a los métodos y procedimientos que permitan lograr una máxima eficiencia, vigilando su cumplimiento.

Supervisa:

La realización de encuestas socioeconómicas a los candidatos aceptados.

Aprueba:

El ingreso al Banco de candidatos en base a los resultados de la entrevista, exámenes, encuesta socioeconómica y examen médico.

Supervisa:

Las altas a la nómina de los nuevos empleados de la Institución .

Supervisa:

La contratación de los nuevos empleados de la Institución.

Controla:

Las altas y bajas al seguro de vida del personal.

Controla:

Las altas y bajas al servicio médico.

Supervisa:

El reporte de rotación mensual de la Institución.

Supervisa:

Las becas del "Programa Aportación Empresarial al Esfuerzo Nacional".

--.--

Nombre del Puesto:

Supervisor de Selección.

Puestos bajo su mando directo:

Un auxiliar de contrataciones, dos entrevistadores y un psicómetra.

Contactos permanentes internos:

Con funcionarios y empleados de la Institución en general.

Descripción Genérica:

Supervisar el proceso de selección.

Descripción Específica.**Supervisa:**

Que las funciones de selección se efectúen eficientemente.

Supervisa:

La aplicación e interpretación de exámenes psicológicos.

Supervisa:

Que sea entregada la documentación necesaria para contratación.

Propone:

cambios a las baterías de exámenes psicológicos para mantenerlas actualizadas.

Controla:

Las asistencias y retardos a través de las tarjetas de checar.

Supervisa:

La eficiencia del examen médico en cuanto a tiempo y servicio.

Analiza:

Los resultados de las encuestas socioeconómicas.

Analiza:

Los datos obtenidos de entrevistas pruebas y encuestas para la realización de informes psicológicos.

Distribuye:

Las cargas de trabajo en lo que se refiere a cubrir las requisiciones de personal.

Elabora:

Las altas a la nómina de los empleados de nuevo ingreso.

Controla:

Las becas del "Programa Aportación Empresarial al Esfuerzo Nacional".

--.--

Nombre del Puesto:

Auxiliar "C"

Descripción Genérica:

Controlar el archivo, controlar la cartera de selección y proporcionar información -- del archivo.

Descripción Específica:

Elaborar control alfabético de los expe---dientes vigentes y cancelados actualizando lo mensualmente.

Integrar expedientes de personal de nuevo ingreso de funcionarios y empleados.

Integrar expedientes de becarios.

Archivar toda la documentación que se genere para los expedientes.

Llevar el control de préstamos de expedientes.

Controlar el envío de expedientes que tengan más de un año, al archivo muerto.

Solicitar al archivo muerto los expedientes que se requieran para aclaraciones.

Proporcionar referencias de personal a las Instituciones que las soliciten.

Reproducción de material psicológico.

Archivo de solicitudes de candidatos y rechazados.

Actualizar la cartera de selección.

--.--

Nombre del Puesto:

Secretaría Departamental.

Jefe inmediato:

Jefe de Reclutamiento y Selección.

Contactos permanentes internos:

Descripción Genérica:

Auxiliar al jefe del departamento de selección en comunicaciones escritas y verbales, con funcionarios y empleados de la Institución, y con empresas externas.

Descripción Específica:

Proporciona:

Información y solicitudes a los candidatos.

Distribuye:

La correspondencia del departamento.

Atiende:

Las llamadas telefónicas y apunta recados cuando así se requiera.

Registra:

Las solicitudes que se reciban por cualquier vía anotando los datos completos.

Solicita:

La papelería necesaria para el departamento de selección.

Revisa:

Que el reloj checador marque la hora exacta y lo reporta en caso de estar descompuerto.

Elabora y envía:

Las tarjetas de checar mensualmente.

Elabora:

Cartas de recomendación a empleados.

Controla:

Las llamadas de larga distancia para que sean justificadas.

Elabora:

La papelería necesaria para el otorgamiento de Becas de Organismo de Coordinación de la Banca Mexicana.

Transcribe:

La documentación necesaria para la contratación del personal de nuevo ingreso.

Nombre del Puesto:

Psicómetra

Contactos permanentes internos:

Con el personal de selección.

Contactos permanentes externos:

Con los candidatos solicitantes.

Descripción Genérica:

Seleccionar personal en base a entrevistas y evaluaciones técnicas y psicológicas.

Descripción Específica:**Aplica:**

Exámenes psicométricos y técnicos.

Califica, Interpreta y analiza:

Los datos obtenidos en los exámenes para la

elaboración de reportes.

Realiza:

Informes técnicos de cada candidato que --
permitan una buena evaluación por parte --
del jefe del departamento.

Elabora:

Relación de personas enviadas a examen psi-
cométrico.

Elabora:

Control de resultados de exámen psicomé--
trico.

Aplica y califica:

Los exámenes secretariales elaborando un -
reporte.

--- --

Nombre del Puesto:

Entrevistador

Contactos permanentes internos:

Con el personal del departamento de Recluta-
miento y Selección.

Descripción Genérica:

Entrevistar a los candidatos que acuden -
al departamento de selección.

Descripción Específica:

Las entrevistas previas a candidatos con
el fin de determinar si reúnen los que --
marcan las descripciones de los puestos.

Elabora:

Reporte de entrevista de cada candidato.

Controla:

El envío de candidatos para puestos vacan-
tes.

Autoriza:

Al solicitante que tiene los requisitos m_i
nimos, a realizar exámenes técnicos y psi-
cométricos.

--.--

Nombre del Puesto:

Supervisor de reclutamiento.

Jefe inmediato.

Jefe de Reclutamiento y Selección.

Contactos permanentes externos:

Con fuentes de reclutamiento.

Puestos bajo su mando directo:

Dos auxiliares de reclutamiento.

Descripción Genérica:

Supervisar las funciones de reclutamiento y establecer fuentes de reclutamiento apropiadas.

Descripción Específica:**Supervisa:**

Que las funciones de reclutamiento se efectúen eficientemente.

Establece:

Fuentes de reclutamiento externas por medio de entrevistas, visitas y la elaboración de boletines .

Coordina y asiste:

A grupos de intercambio de personal para -- atraer el mayor número posible de candida-- tos.

Nombre del Puesto:

Auxiliar de reclutamiento.

Jefe inmediato:

Supervisor de reclutamiento.

Contactos permanentes exteriores:

Con fuentes de reclutamiento y solicitan--
tes de empleo.

Descripción Genérica:

Establece y mantiene:

Fuentes adecuadas de reclutamiento.

Descripción Específica:

Elabora y actualiza:

Directorio de fuentes de reclutamiento para
atraer al personal requerido.

Efectúa:

Visitas a diferentes bancos y empresas para
efectuar el reclutamiento.

Elabora:

Informe de visitas a bancos y empresas.

Mantiene:

Comunicación con grupos de intercambio asis-
tiendo a juntas y elaborando listas de va--
cantes y candidatos.

Revisa:

Boletines de bolsas de trabajo para obtener candidatos.

Elabora:

Telegramas a los posibles candidatos.

Efectúa:

Reclutamiento a través de la distribución de anuncios en bolsas de trabajo, centros escolares, agencias etc.

8.- Porcentaje de cumplimiento de objetivos específicos 80%.

9.- Razón del porcentaje de incumplimiento de objetivos específicos.

Dificultad de reclutar elementos idóneos. Problemas de organización interna. Problemas de Relaciones Humanas.

10.- Porcentaje atribuido a problemas de Relaciones Humanas 10%.

11.- Problemas de Relaciones Humanas que se presentan en el Departamento.

- . Fricciones entre compañeros - al realizar tareas en equipo.
- . Mala imagen ante los otros -- departamentos (relajo).
- . Descontentos al recibir y dar órdenes.
- . Diferencia de opiniones en -- asuntos no relacionados en el trabajo.
- . Comentarios negativos de un -- compañero a otro.
- . Presencia injustificada de personal ajeno al área.

12.- Conductas que sugiere incrementar o decrementar.

No lo sé. Tal vez de interacciones en el trabajo.

ANEXO 3-A

Nombre del sujeto número _____		Fecha _____	
Actividad _____		Hora _____	
Personas presentes _____		Lugar _____	
HORA	ESTIMULO ANTECEDENTE	RESPUESTA	ESTIMULO CONSECUENTE

Este formato se utilizó para registrar anecdóticamente las emisiones de cada sujeto en la fase pre-experimental.

ANEXO 3-B

Nombre del sujeto número _____					Fecha _____	
Hora _____		Lugar R-H _____		Actividad Selección de Personal.		
HORA	V.R.	V.I.	M.M.T.	M.S.	D.C.	
8-30-9:00	III	IIIIII	IIIIIIII	I	I	
9:00-9:30	II		IIII		II	
17:30-18:00						

Observador _____ Confiabilidad 93%

Código conductual: / por cada emisión.

La frecuencia de emisiones de cada sujeto se registró en este formato, anotado una / por cada emisión, de acuerdo a las definiciones conductuales.

BIBLIOGRAFIA

- . Alvarez Román, Jesús A.: --
Las Relaciones Humanas, 1a.
ed., México, Jus, 1976.

- . Alves Da Costa, F.: "Una --
alternativa al entenamiento
de líderes", en: Tesis Uni-
versitaria, México, 1978.

- . Ardila Rubén, Psicología --
del aprendizaje, 12a. ed.,
México, siglo XXI, 1980.

- . Arias Galicia, Fernando: --
Administración de Recursos
Humanos, 2a. ed., México, -
Trillas, 1977.

- . Beal, George M.; Bohlen, --
Joe M.; Raudabaugh J., Con-
ducción y Acción Dinámica -
de Grupos, México, Kapeluz,
1980.

- . Blum, Milton; Naylor, James
C.: Psicología Industrial; -
sus fundamentos teóricos y -
sociales, 2a. ed., México, -
Trillas, 1981.

- . Campos Malpica, E.; García -
López: "Formación de equipos
de trabajo, la participación
y su influencia", en: Tesis
Universitaria, México, 1982.

- . Cartwright, Dorwin; Zander,
Alvin: Dinámica de grupos. -
Investigación y Teoría, Méxi
co, Trillas, 1976.

- . Castro, Luis: Diseño experi-
mental sin estadística, 2a.
ed., México, Trillas, 1977.

- . Craig, Robert L.: Bittel, --
L.: Manual de entrenamiento
y desarrollo de personal, --
6a. ed., México, Diana, 1979.

- . Dale, Yoder: Manejo de Personal y Relaciones Industriales, 6a. ed., México, -----
C.E.C.S.A., 1980.

- . Domínguez García, Mario: ---
"Estrategias y Métodos en la Capacitación de las Interacciones Humanas", en: Tesis -
Universitaria, México, 1984.

- . Enríquez, Norma: "Relaciones Interpersonales", en: Tesis
Universitaria, México, 1984.

- . Enríquez, Norma: "Relaciones Interpersonales", en: Tesis
Universitaria, México, 1980.

- . French, Wendel L.: Administración de Personal, México
Limusa, 1983.

- . Fingerman, Gregorio: Relaciones Humanas; fundamentos psicológicos y sociales, 7a. ed., Buenos Aires, El Ateneo, 1977.

- . García Valencia, Antonio: - Las Relaciones Humanas en la Administración Pública Mexicana, 3a. ed., México, Porrúa, 1971.

- . Gellerman, Saul W.: La Administración de las Relaciones Humanas, 2a. ed., Barcelona, C.E.C.S.A., 1971.

- . González Corzo; Márquez Muro; Morales: "Investigación de grupos de trabajo en el ambiente laboral", en: ---- Tesis Universitaria, México, 1980.

- . Hampton, Summer y Webber: -
Manual de Recursos Humanos,
México, Trillas, 1982.

- . Haro Leeb, Luis: Relaciones
Humanas, 3a. ed., México, -
Edicol, 1977.

- . Ibarra, Martínez E.: "Impor-
tancia sobre las Relaciones
Interpersonales dentro del
escenario laboral, en: Te--
sis Universitaria, México,
1978.

- . Jiménez, O.A.: Análisis ---
Experimental de la conduc--
ta; aplicado al escenario -
industrial, 1a. ed., Méxi--
co, Trillas, 1976.

- . Jiménez, O.A.: Formación de equipos de trabajo, en: Apuntes, México, 1980.

- . Jiménez, O.A.: "Interacción Humana", en: Apuntes, México, 1980.

- . Katz, Daniel; Kahn Robert -- L.: Psicología Social en las Organizaciones, 1a. ed., México, Trillas, 1979.

- . Kootz; O'Dunnell: Curso de Administración Moderna, México, Mc Graw Hill, 1980.

- . Lindgren, Henry Clay: Introducción a la Psicología Social, 2a. ed., México, Trillas, 1979.

- 150
- . Luthans Fred: Introducción a la Administración, México, Mc Graw Hill, 1980.
 - . Mc Gregor, Douglas: El aspecto Humano de las Empresas. - 1a. ed., México, Diana, 1970.
 - . Mc Farland, D., Dalton: Administración de Personal, México, Fondo de Cultura Económica, 1979.
 - . Millán, Cecilia: Relaciones Interpersonales, en: Tesis -- Universitaria, México, 1980.
 - . Odiorne, S.G.: Administración de personal por objetivos, -- 5a. ed., Diana, 1980.
 - . Organización Anónima: Programa de Núcleos de Integración para el Trabajo de Calidad, Aplicaciones en México, México, 1983.

- . Orosco Rosado; Sousa: "Una -
experiencia de autocontrol -
en el ambiente laboral", en:
Tesis Universitaria, México,
1977.

- . Ortíz Espejel, Gloria: "El -
feed-back sobre la ejecución
del trabajo", en: Tesis Uni-
versitaria, México, 1982.

- . Pigors, Paul; Myers, Charles:
Administración de Personal,
un punto de vista y un méto-
do, 3a. ed., México, -----
C.E.C.S.A., 1979.

- . Reyes Ponce, Agustín: Admi--
nistración de Personal, 1a.
ed., México, Limusa, 1972.

- . Reynolds, G.S.: Compendio de
Condicionamiento Operante, -
2a. ed., México, Ciencia de
la Conducta, 1977.

- . Romero Betancourt Samuel, La Administración de Personal y su Aplicación práctica con la Empresa Moderna, México, C.E.C.S.A., 1981.

- . Schein, E.H.: Psicología de la Organización, 6a. ed., - España, Prentice/Hall Inter nacional, 1980.

- . Secretaria de Hacienda y -- Crédito Público, Relaciones Humanas, en: Apuntes, Méxi-co.

- . Sidman, M.: Tácticas de In-vestigación Científica, 3a. ed., Barcelona, Fontanella, 1978.

- . Sikula F.: Administración - de Recursos Humanos en Em--presa, 1a. ed., México, --- 1977.

- . Skinner, B.F.: Ciencia y Conducta, 4a. ed., España, Fontanella, 1977.

- . Skinner, B.F.: Conductismo y Sociedad, México, Trillas.

- . Skinner, B.F.: Más allá de la Libertad y la Dignidad, México, Trillas.

- . Villegas, Roxana: "Aproximaciones y Teorías sobre las Relaciones Humanas", en: --- Tesis Universitaria; México, 1978.

- . Walton: Conciliación de Conflictos Interpersonales: Conferencias y consultoría de mediadores, 1a. ed., México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.

- . Yager, E.A.: "Quality Circle
a Toal for the 80' training
and Development Journal", --
E.U.A., 1980.