

239  
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**EFFECTOS PROVOCADOS EN LAS CONDUCTAS  
QUE SE RIGEN POR REGLAS Y CONTINGENCIAS**

**T E S I S**  
Que para obtener el Título de:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
**P r e s e n t a:**

**TEODOMIRO DIEGO ROMERO SEDAS**

**Director: Lic. Alvaro Jiménez Osornio**

**México, D. F.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este trabajo a quienes  
debo mucho de lo que soy y  
a quienes de alguna forma he  
de compensar un sacrificio,  
amor y cariño.

Con Amor, Respeto y agradecimiento,  
a mis padres:

Dr. Teodomira Romero Andrade  
Eva. Rosalinda Sedas de Romero

Kiki:

Por ti, por todo tu apoyo,  
amor y cariño...

Por lo que significas para mí...

Sin poder expresar mis sentimientos...

Te amo: Mi Lil

*A mis hermanos:*

*Luis Humberto  
Jorge Eduardo  
Victor Hugo*

*Por todo su apoyo y confianza;*

*Que esto constituya un ejemplo a seguir...*

*Agradezco al Lic. Álvaro Jiménez Osorio, su valiosa ayuda y dirección durante la elaboración de esta tesis.*

*Así también, a todas aquellas personas que de alguna forma, me brindaron su apoyo tan desinteresadamente, con el único propósito de que lograra culminar mi formación profesional.*

*Mi infinito Agradecimiento...*

*Agradezco también la valiosa colaboración  
del H. Jurado, integrado por:*

*Jorge Molina Avila  
Alexandro Jiménez Osornio  
Patricia Correa Ayala  
Ma. Eugenia Velasco A.  
Felipe Uribe Prado*

*Quiénes con su experiencia  
hicieron posible que la tesis  
tuviera veracidad en su contenido.*

## ÍNDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I : REGLAS Y CONTINGENCIAS	
1.1.- REGLAS Y CONTINGENCIAS.....	1
CONDUCTA MOLDEADA POR REGLAS Y CONDUCTA MOLDEADA POR CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO.....	8
CAPITULO II : AUTOCONTROL	
2.1.- AUTOCONTROL.....	14
CAPITULO III : RESISTENCIA AL CAMBIO	
3.1.- RESISTENCIA AL CAMBIO.....	22
3.2.- REACCIONES ANTE EL CAMBIO.....	24
CAPITULO IV : METODOLOGÍA	
OBJETIVO.....	27
SUJETO.....	27
MATERIALES.....	27
ESCENARIO.....	27
DISEÑO EXPERIMENTAL.....	28
PROCEDIMIENTO.....	29
CAPITULO V : RESULTADOS	
COMENTARIOS SOBRE RESULTADOS.....	46
CONCLUSIONES.....	49
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS	
APÉNDICES	

## INTRODUCCIÓN.-

DESDE LOS AÑOS 80'S LA PSICOLOGÍA LABORAL, EN MÉXICO, HA PUESTO ÉNFASIS EN LA MODIFICACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS HUMANOS DENTRO DE SU ÁMBITO DE TRABAJO; ESTO, CON EL FIN DE ESTABLECER AQUELLAS CONDUCTAS QUE SON DESEABLES PARA LA ORGANIZACIÓN (A. JIMÉNEZ, 1980), DESARROLLANDO ASÍ UNA PLATAFORMA PARA LA INTERACCIÓN HUMANA Y LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.

PARA TRATAR DE ENTENDER LO QUE ES UNA INTERACCIÓN HUMANA ES NECESARIO DEFINIR LO QUE ES EL HOMBRE, ESTE CONCEPTO A IDO VARIANDO DESDE LA ANTIGÜEDAD HASTA HOY EN DÍA DEBIDO A LAS CUESTIONES ECONÓMICAS, CULTURALES, RELIGIOSAS Y POLÍTICAS DURANTE LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD.

"EL HOMBRE ES UN ORGANISMO BIOLÓGICO QUE ACCIONA Y REACCIONA EN UN MEDIO AMBIENTE DE MANERA PARTICULAR" (A. JIMÉNEZ, 1979). ESTA CARACTERÍSTICA DEL HOMBRE, DE ACUERDO CON ESTA DEFINICIÓN, PERMITE QUE LAS INTERACCIÓNES SEAN OBSERVABLES MEDIBLES Y OBJETIVAS LO CUAL SE CONSIDERA UN ERICTO REQUISITO PARA LA INVESTIGACIÓN (KERLINGER, F. N, 1981)

ESTE CONCEPTO NOS PERMITE Y FACILITA ABORDAR EL PROBLEMA DE INTERACCIÓN HUMANA DENTRO DEL ÁMBITO LABORAL, EN DONDE LA CONDUCTA SOCIAL SE DETERMINA EN RELACIÓN CON EL ESCENARIO, DONDE DICHO COMPORTAMIENTO OCURRE, ENTENDIENDO POR CONDUCTA SOCIAL AQUELLAS EN LAS QUE EL REFORZADOR ES MEDIADO POR OTRO ORGANISMO DE LA MISMA ESPECIE; ASÍ, SI EL TIPO DE COMPORTAMIENTO EN EL QUE ESTAMOS INTERESADOS ES EXHIBIDO EN CIERTAS CONDICIONES DE TRABAJO DEBEMOS IDENTIFICAR LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES Y SU FUNCIÓN EN LAS INTERACCIONES HUMANAS; ASÍ COMO LAS VARIANTES DE LAS CONDUCTAS QUE PUEDEN SER DIRECTAS SI SE CONTROLAN POR CQNTINGENCIAS E INDIRECTAS CUANDO ESTÁN CONTROLADAS POR REGLAS, LAS CUALES SON GENERALMENTE IMPUESTAS POR LA SOCIEDAD (SKINNER, B. F, 1979)

LA INTERACCIÓN ES DIRECTA CUANDO SE EMITE UN COMPORTAMIENTO Y EL REFORZADOR ES INMEDIATO A ESTE, ES DECIR, UNA CONTINGENCIA; ES INDIRECTA CUANDO AL EMITIRSE UNA CONDUCTA EL REFORZADOR SE ENCUENTRA APLAZADO, DE ESTA FORMA DECIMOS QUE ES UNA CONDUCTA REGIDA POR UNA REGLA (SKINNER, B. F, 1979).

EL PROFESIONAL DE LA PSICOLOGÍA LABORAL QUE HACE INVESTIGACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DEBE MANEJAR Y TOMAR EN CONSIDERACIÓN TODAS AQUELLAS CONDUCTAS QUE LOS INDIVIDUOS PRESENTAN EN SU TRABAJO COTIDIANO, YA QUE LA SOLUCIÓN CORRECTA DE PROBLEMAS Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS INDIVIDUOS DEPENDE DE SI, SU COMPORTAMIENTO, ES RÉGIDO POR REGLAS O POR CONTINGENCIAS.

LA IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LAS REGLAS DE REFORZAMIENTO EN EL ESCENARIO LABORAL RADICA EN LA APORTACIÓN DE ELEMENTOS NECESARIOS PARA DETERMINAR COMO SE DEBE IDENTIFICAR, ENSEÑAR E INTERVENIR SOBRE LOS REPERTORIOS CONDUCTUALES QUE EXHIBE EL SUJETO, PARA ADECUARLOS A EL Y A LA ORGANIZACIÓN.

CON EL AFÁN DE MODIFICAR EL COMPORTAMIENTO SE PERSIGUEN AQUELLOS ELEMENTOS QUE LE PERMITAN AL SER HUMANO TOMAR DECISIONES CON RESPECTO A SU ACTIVIDAD LABORAL, CON BASE EN ESTO Y DEBIDO A LA AUSENCIA DE INVESTIGACIÓN Y/O FALTA DE DATOS POR SU COMPLEJIDAD Y VARIEDAD, SE DESARROLLO LA INQUIETUD QUE IMPULSO A INVESTIGAR LOS EFECTOS QUE PUEBAN SURGIR EN DETERMINADAS CONDUCTAS QUE SON RÉGIDAS POR REGLAS Y CONTINGENCIAS COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

PARA MARCAR LOS ANTECEDENTES DE ESTA INVESTIGACIÓN SE TOMARON EN CUENTA LOS CONCEPTOS DE REGLAS Y CONTINGENCIAS, DONDE SE ESTABLECE LA DIFERENCIA ENTRE ELLOS.

SE ABORDA LA MANERA EN QUE EL MEDIO AMBIENTE INFLUYE EN LA CONDUCTA Y LA FORMA EN QUE ESTE PUEDE SER MODIFICADO PARA PRODUCIR UN CAMBIO EN LA MISMA, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN QUE EL INDIVIDUO MODULA O REGULA SUS PROPIAS CONDUCTAS.

Y POR ULTIMO, NOS REFERIMOS AL TÓPICO DE "RESISTENCIA AL CAMBIO" DEBIDO QUE AL INTERVENIR LAS CONDICIONES NORMALES DE UN AMBIENTE LABORAL, LOS INDIVIDUOS PUEDEN REACCIONAR EN FORMA POSITIVA O NEGATIVA, SOBRE TODO SI SUS CONDUCTAS QUE SON RÉGIDAS POR REGLAS SON AFECTADAS COMO CONSECUENCIA DE LA INTERVENCIÓN PROVOCANDO UN CONFLICTO LABORAL.

**CAPITULO I :**  
**REGLAS Y CONTINGENCIAS**

## 1.1.- REGLAS Y CONTINGENCIAS

LOS EVENTOS ESPECÍFICOS QUE INVESTIGA LA PSICOLOGÍA CONSISTEN EN LA INTERACCIÓN DE ORGANISMOS CON OBJETOS, EVENTOS Y OTROS ORGANISMOS, ASÍ COMO SUS CUALIDADES Y RELACIONES ESPECÍFICAS (KANTOR, 1967).

ESTAS INTERACCIONES O INTERCONDUCTAS, MOVIMIENTOS HACIA O DESDE LAS COSAS, MANIPULACIONES DE TODO TIPO, ASÍ COMO HABLAR DE LOS EVENTOS O REFLEXIONAR SOBRE ELLOS, SON ACCIONES CONCRETAS Y OBSERVABLES; CUANDO EL INDIVIDUO IMAGINA O INVENTA ALGO, TAMBIÉN SE ESTÁ INTERCOMPORTANDO O RELACIONANDO O INTERACTUANDO, EN ESTE CASO, SE ESTÁ INTERACTUANDO CON ESTÍMULOS SUBSTITUTIVOS DE LOS OBJETOS; ASIMISMO, CUANDO SE INTERRELACIONA CON UN OBJETO NO CON BASE EN SUS PROPIEDADES NATURALES, SINO BASADO EN SUS PROPIEDADES ATRIBUTIVAS, COMO EN LA SITUACIONES SOCIALES, TENEMOS, NO OBSTANTE, UNA SITUACIÓN DE INTERACCIÓN BIEN DEFINIDA.

EN OTRAS PALABRAS, TENEMOS FUNCIONES DE ESTÍMULO Y DE RESPUESTA EN UN LUGAR O CAMPO ESPECÍFICO.

CUANDO EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA NO SOMOS CAPACES DE OBSERVAR LOS DETALLES DE LA INTERACCIÓN, SOLO PODEMOS SUPONER, COMO EN LAS DEMÁS CIENCIAS, QUE ESTA INCAPACIDAD SE DEBE A LO INTRINCADO DE LOS EVENTOS O A LA INEFICACIA DE NUESTRAS TÉCNICAS (KANTOR, 1967).

UNA DE LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN A DIARIO DENTRO DEL ÁMBITO LABORAL ES EL QUE SE CONOCE COMO LAS RELACIONES HUMANAS; ESTE ES UN TÉRMINO COMÚNMENTE EMPLEADO EN CUALQUIER ÁMBITO, PERO EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SE USA INDISTINTAMENTE CARECIENDO ASÍ DE UNA DEFINICIÓN EXPLÍCITA.

TODO ACTO EN EL QUE INTERVENGAN DOS O MÁS PERSONAS CONSTITUYE UNA RELACIÓN HUMANA O RELACIÓN INTERPERSONAL (LUIS, H. L.;1973).

### POR EJEMPLO:

- PREGUNTAR A UN TRANSEÚNTE EL NOMBRE DE UNA CALLE
- DISCUTIR EL PRECIO DE UN PRODUCTO
- ASISTIR A UNA MANIFESTACIÓN
- VIAJAR EN UN ELEVADOR CON MUCHOS PASAJEROS
- PEDIR PARADA A UN AUTOBUS
- PREGUNTAR Y RESPONDER RUTINARIAMENTE EN LA OFICINA
- ETC...

### DE IGUAL MODO, SON RELACIONES HUMANAS:

- LA HORA DEL CAFÉ CON LOS AMIGOS
- LA FAMILIA EN LA SOBREMESA
- EL BESO APASIONADO DE UNA PAREJA DE ENAMORADOS
- UNA CONFERENCIA ANTE UN PÚBLICO NUMEROSO E IMPORTANTE

- UN ELOGIO LEGÍTIMO DE LOS PADRES
- ASISTIR A UNA CLASE INTERESANTE Y SIGNIFICATIVA
- RECIBIR UN ÁSPERO REGAÑO DEL JEFE
- ETC...

LOS HOMBRES SOMOS OBJETO Y SUJETO DE LAS RELACIONES HUMANAS DESDE QUE NACEMOS (LUIS, H. L.; 1973).

MANEJAR UN CONCEPTO DE RELACIONES HUMANAS ES IMPORTANTE, YA QUE NOS PERMITE ENTENDER SOBRE NUESTROS ACTOS, CONDUCTAS E IMPULSOS, ES DECIR, TRATAR DE ENTENDER PORQUE UNO ACTÚA COMO LO HACE, ES UNA ESPECIE DE PARÁMETRO; PERO DEBEMOS MANEJAR TAMBIÉN UN CONCEPTO DE CONDUCTA Y AL HABLAR DE CONDUCTA HUMANA NOS REFERIREMOS A LAS "TENDENCIAS" O "PREDISPOSICIONES" A COMPORTARSE DE FORMA DETERMINADA (SKINNER, B. F.; 1969); Y SI NOS REFERIMOS A UN CONCEPTO DE CONDUCTA SOCIAL SE PUEDE DEFINIR COMO LA QUE MANTIENEN DOS O MÁS PERSONAS CUANDO INTERACTÚAN O EN RELACIÓN CON UN MEDIO AMBIENTE COMÚN Y ESTA CONDUCTA ES DISTINTA DE LA INDIVIDUAL (SKINNER, B. F.; 1969); SE DA EN LOS AMBIENTES ORGANIZACIONALES YA QUE EXISTEN OTROS FACTORES O SITUACIONES O FUERZAS SOCIALES.

ESTA ES LA CARACTERÍSTICA DE LA CONDUCTA DE UN SUJETO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN, ES DECIR, ESTÁ EN FUNCIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE DAN EN UNA SITUACIÓN LABORAL.

SIN EMBARGO, Y POR LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS, NO DEBEMOS DE ACEPTAR EL CONCEPTO YA QUE NO PUEDE HABER RECETAS O LINEAMIENTOS QUE NORMEN LAS RELACIONES HUMANAS YA QUE LAS POSIBILIDADES DE RELACIÓN SON INFINITAS Y EL SOLO INTENTO DE ENUMERARLAS RESULTA IRRELEVANTE (LUIS, H. L.; 1973).

ADEMÁS LAS ORGANIZACIONES LABORALES SON CADA DÍA MÁS COMPLEJAS, MÁS AUTOMATIZADAS, MÁS BUROCRÁTICAS, CREANDO ASÍ RELACIONES HUMANAS DISTANTES, IMPERSONALES, QUE "COSIFICAN" A LAS PERSONAS; ESTOS SON FACTORES QUE SE HAN CONJUGADO PARA PONER A LAS RELACIONES HUMANAS EN EL CENTRO DE LOS ESCENARIOS Y PARA EXTREMAR SU TRASCENDENCIA (MAURO, R. E.; 1988).

PARA TRATAR DE ENTENDER LO QUE SON ESTAS INTERACCIONES HUMANAS ES NECESARIO MANEJAR UN CONCEPTO DE LO QUE ES EL HOMBRE. EL CONCEPTO DE HOMBRE QUE COMÚNMENTE SE MANEJA HA VENIDO CAMBIANDO DESDE LA ANTIGÜEDAD HASTA HOY EN DÍA, DE ACUERDO A LOS PRECEPTOS POLÍTICOS, ECONÓMICOS, RELIGIOSOS, CULTURALES, ETC., DURANTE LOS DIFERENTES MOMENTOS HISTÓRICOS DE LA HUMANIDAD.

BUSCANDO UN FIN PRÁCTICO TOMAREMOS EL CONCEPTO QUE DICE QUE "EL HOMBRE ES UN ORGANISMO BIOLÓGICO QUE ACCIONA Y REACCIONA EN UN MEDIO AMBIENTE DE MANERA PARTICULAR" ( A. JIMÉNEZ, 1979), PERMITIÉNDOS QUE ESTAS INTERACCIONES SEAN OBJETIVAS Y PUEBAN

**SER MEDIDAS Y OBSERVADAS, LO CUAL ES UN REQUISITO INDISPENSABLE PARA LA CIENCIA.**

ESTE CONCEPTO DE HOMBRE NOS PERMITE ABORDAR FÁCILMENTE EL PROBLEMA DE INTERACCIÓN HUMANA DENTRO DEL ÁMBITO LABORAL, EN DONDE EL COMPORTAMIENTO SOCIAL ES DETERMINADO EN RELACIÓN CON EL ESCENARIO DONDE DICHO COMPORTAMIENTO OCURRE, ENTENDIENDO POR CONDUCTA SOCIAL AQUELLAS EN LAS QUE EL REFORZADOR ES MEDIADO POR OTRO ORGANISMO DE LA MISMA ESPECIE. ASÍ, SI EL TIPO DE CONDUCTA SOCIAL EN LA QUE ESTAMOS INTERESADOS ES EXHIBIDA EN CIERTAS CONDICIONES DE TRABAJO SE DEBE IDENTIFICAR LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES Y SU FUNCIÓN EN LAS INTERACCIONES HUMANAS, ASÍ COMO LAS VARIANTES DE LAS CONDUCTAS QUE PUEDEN SER DIRECTAS SI SE CONTROLAN POR CONTINGENCIAS O PUEDEN SER INDIRECTAS CUANDO ESTÁN CONTROLADAS POR REGLAS. ESTAS ÚLTIMAS GENERALMENTE SON IMPUESTAS POR LA SOCIEDAD.

TODO EL DÍA MIENTRAS SE ESTA DESARROLLANDO UNA ACTIVIDAD LABORAL SE ESTA INTERACTUANDO CON OBJETOS-ESTIMULO COMO LO SON : EL JEFE, EL SUELDO, LOS INCENTIVOS, LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, ETC; YA SEA DE MANERA DIRECTA O INDIRECTAMENTE.

LA INTERACCIÓN ES DIRECTA CUANDO LOS SUJETOS Y LOS OBJETOS QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO YA SEA APLICANDO ESTIMULOS POSITIVOS O ELIMINÁNDOLOS, ESTÁN FÍSICA Y CONTINGENTEMENTE PRESENTES EN EL MISMO ESCENARIO DONDE DICHO COMPORTAMIENTO SE ESTA EMITIENDO O SERÁ EMITIDO. A ESTE TIPO DE CONDUCTAS SKINNER (1979) LAS LLAMA CONTROLADAS POR CONTINGENCIAS. LAS INTERACCIONES RESULTAN INDIRECTAS CUANDO SE ESTA EMITIENDO UN COMPORTAMIENTO CUYO REFORZAMIENTO SE ENCUENTRA APLAZADO O DEMORADO, O CUANDO EL COMPORTAMIENTO SE MANTIENE POR ARREGLO DE CONTINGENCIAS AUTOIMPUESTAS. A ESTAS CONDUCTAS SKINNER (1979) LAS IDENTIFICA COMO CONTROLADAS POR REGLAS. ESTOS DOS TIPOS DE INTERACCIÓN ESTÁN GENERALMENTE PRESENTES EN LOS ESCENARIOS LABORALES.

UN EJEMPLO DE LAS INTERACCIONES HUMANAS DIRECTAS SON LA VIDA COTIDIANA DEL TRABAJO, LAS JUNTAS, LAS ASAMBLEAS Y TODO CONTACTO CARA A CARA PARA DAR O RECIBIR UNA ORDEN, O PARA SOLICITAR O PROPORCIONAR INFORMACIÓN.

LAS INTERACCIONES HUMANAS INDIRECTAS SE PUEDEN OBSERVAR CUANDO SE REALIZA UN REPORTE DE TRABAJO, SE ESCRIBE O SE REALIZA UN PROYECTO DONDE SE DETERMINAN NUESTRO RITMO DE EJECUCIÓN Y LAS CONSECUENCIAS QUE SERÁN ADMINISTRADAS O AUTOADMINISTRADAS ESTARÁN DEMORADAS.

LOS INDIVIDUOS QUE DIRECTAMENTE TRABAJAN CON RECURSOS HUMANOS, YA SEAN DIRECTORES, GERENTES, SUPERVISORES O INGENIEROS CONDUCTUALES, DEBEN ESPECIFICAR LOS TIPOS DE COMPORTAMIENTO HUMANO QUE SERÁN CONVENIDOS POR LA ORGANIZACIÓN PARA LA INTERACCIÓN, YA QUE LOS SUJETOS QUE EXHIBEN CONDUCTAS CONTROLADAS

POR UNA INTERACCIÓN HUMANA DIRECTA REQUIEREN SUPERVISIÓN ESTRECHA Y ARREGLOS DE CONTINGENCIAS A CORTO PLAZO O DE LO CONTRARIO SU COMPORTAMIENTO SE VERA AFECTADO DE FORMA INDESEABLE CON RESPECTO A LAS ACTIVIDADES QUE ESTABLECE LA ORGANIZACIÓN.

POR OTRO LADO, LOS SUJETOS CONTROLADOS POR INTERACCIONES HUMANAS INDIRECTAS O QUE SE CONTROLAN POR REGLAS SE LES REQUIERE CONVENIR SOBRE SUS PROPIAS REGLAS, DE NO SER ASÍ SUS CONDUCTAS PUEDEN RESULTAR INCOHERENTES CON LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO PLANEADAS POR LA ORGANIZACIÓN.

CON EL OBJETO DE HACER FÁCIL LA TAREA DE ESPECIFICAR LAS CONDUCTAS DE INTERACCIÓN HUMANA INDIRECTA, A CONTINUACIÓN SE CITARAN LAS DEFINICIONES DE ALGUNOS DE LOS COMPORTAMIENTOS QUE SON DESEABLES A CONVENIR EN TODA ORGANIZACIÓN LABORAL (A. JIMÉNEZ):

**COMPETENCIA.-**

CADA OCASIÓN QUE EL SUJETO PROPONGA A LA AUDIENCIA UNA ALTERNATIVA DE EJECUCIÓN O FUNCIONAMIENTO QUE SEA ACEPTADA VERBALMENTE POR LAS TRES CUARTAS PARTES DE LOS PARTICIPANTES Y SE PONGA EN PRACTICA POR LO MENOS EN 50% DE LOS EMPLEADOS INVOLUCRADOS.

**HONESTIDAD.-**

TIEMPO TOTAL QUE EL SUJETO HA INTERACTUADO SIN RECLAMO VERBAL POR USURPAR FUNCIONES Y/O RESULTADOS O BIEN, FALSEAR LOS DATOS CON RESPECTO A SI MISMO O A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

**INTEGRIDAD.-**

TODA CADENA CONDUCTUAL EXHIBIDA EN REALIZACIÓN DE UN TRABAJO QUE SEA COHERENTE CON LO CONVENIDO CON LA ORGANIZACIÓN.

**RESPONSABILIDAD.-**

CADA OCASIÓN QUE EL SUJETO PRESENTE UN RESULTADO PRESCRITO DE ACUERDO A LO CONVENIDO.

**SOCIABILIDAD.-**

CADA UNA DE LAS OCASIONES EN QUE EL SUJETO ENTREGUE O MEDIE LA ENTREGA DE CONSECUENCIAS O REFORZADORES A LOS INDIVIDUOS DE LA ORGANIZACIÓN, CLIENTES Y PROVEEDORES

ES EVIDENTE QUE ESTAS CINCO CONDUCTAS DE INTERACCIÓN HUMANA INDIRECTA DESCRITAS ANTERIORMENTE PERMITEN ALCANZAR Y MANTENER EL OBJETIVO DE CONVENIO CON LA ORGANIZACIÓN. CON ESTAS DEFINICIONES SE PRETENDE DESCRIBIR OBJETIVAMENTE LAS CONDUCTAS QUE FACILITEN LA OBTENCIÓN DE LAS METAS ACORDADAS ENTRE EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA.

PERO ESTO DEPENDE DE QUE LAS CONDUCTAS ESTÉN REGIDAS POR REGLAS Y DE QUE SE ESTABLEZCA UN CONVENIO CON EL EMPLEADO O TRABAJADOR PARA MODIFICAR LAS CONDUCTAS QUE SEAN INCOHERENTES CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS O ACORDADOS CON LA ORGANIZACIÓN.

LA MANERA EN COMO SE ESTABLECE UNA REGLA EN LA CONDUCTA DE UN SUJETO ES DE SUMA IMPORTANCIA YA QUE ESTA DETERMINARÁ LA OBTENCIÓN DE LOGROS Y RESULTADOS; LAS REGLAS SE ESTABLECEN DESPUÉS DE QUE SE DIERON CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO EN REPETIDAS OCASIONES, ASÍ EL SUJETO ESTABLECERÁ UNA REGLA O SE COMPORTARÁ DE CIERTA FORMA PORQUE ESPERA QUE EN EL FUTURO SE SIGA UNA CONTINGENCIA SIMILAR.

ESTAS REGLAS SURGEN APARTIR DE LAS PRÁCTICAS, ADOPCIONES Y EXPERIENCIAS QUE EL SUJETO ADQUIERE EN EL PASADO.

DE ACUERDO A JIMÉNEZ (1983) PODEMOS ANOTAR UNA CLASIFICACIÓN DE REGLAS TOMANDO COMO BASE EL GRADO DE INVOLUCRAMIENTO QUE TENGA EL SUJETO EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA REGLA

#### **REGLA INDIVIDUAL.-**

SURGE A PARTIR DE LA PROPIA EXPERIENCIA DEL SUJETO Y SE CREA YA SEA POR MOLDEAMIENTO O MODELAMIENTO. EL SUJETO TUVO QUE HABERSE EXPUESTO DIRECTAMENTE A LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO PARA PODER ESTABLECER LA REGLA. ES DECIR, "NADIE SE LO CONTÓ".

UNA REGLA DE ESTE TIPO DEPENDE ÍNTEGRAMENTE DE LA HISTORIA DE REFORZAMIENTO DEL SUJETO.

#### **REGLA GENERAL.-**

SURGE A PARTIR DE EXPERIENCIAS O PRACTICAS DE TODA UNA CULTURA. CONSTITUYE LA EXPERIENCIA ACUMULADA DE TODA UNA COMUNIDAD, QUE SE TRANSMITE DE GENERACIÓN EN GENERACIÓN.

COMO NO ESPECIFICA DE MANERA CLARA EL ESTIMULO DISCRIMINATIVO, LA CONDUCTA Y LA CONSECUENCIA RESULTAN POCO CONTROLABLES.

#### **REGLA PARTICULAR.-**

ES UNA REGLA QUE EL SUJETO ADOPTA POR MERA INVENCÓN PROPIA, O POR APRENDIZAJE VICARIO O BIEN, "HACER SUYA" UNA REGLA DE ALGUNA OTRA PERSONA.

UNA REGLA DE ESTE TIPO NO HA SIDO EXTRAÍDA DE CONSECUENCIA ALGUNA, PUES EL SUJETO JAMAS NECESITO VERSE EXPUESTO A LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO DE LA REGLA "PARA HACERLA INGRESAR EN SU REPERTORIO". COMO SON REGLAS QUE NO HAN SIDO EXPERIMENTADAS, NO ESPECIFICAN LOS ESTIMULOS DISCRIMINATIVOS, LAS CONDUCTAS NI LAS CONSECUENCIAS; SIN EMBARGO, Y A PESAR DE SUS DEFECTOS, ESTE TIPO DE REGLAS ABUNDAN EN LAS EMPRESAS.

### **REGLA DE GRUPO.-**

SURGE COMO SU NOMBRE LO INDICA, DE UN ACUERDO QUE TOMAN LOS MIEMBROS DE UN GRUPO. POR LO QUE SE ASEGURA INVARIABLEMENTE, QUE PRESCRIBA DE MANERA CLARA LOS ESTÍMULOS DISCRIMINATIVOS, LAS CONDUCTAS Y LAS CONSECUENCIAS.

UNA REGLA DE ESTE TIPO PUEDE DERIVAR DE UNA INDIVIDUAL O DE UNA PARTICULAR.

ASIMISMO, EXISTE OTRA CLASIFICACIÓN DE LAS REGLAS BASADO EN QUE LAS CONDUCTAS REGIDAS POR REGLAS QUE IMPERAN EN EL REPERTORIO CONDUCTUAL DE CADA INDIVIDUO SON PRODUCTO DE LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO A LAS QUE ESTUVIERON EXPUESTOS EN EL PASADO (A. JIMÉNEZ, 1980).

### ***UNA REGLA DETERMINA LA EMISIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL SUJETO.***

CONSIDERANDO QUE LAS REGLAS INDIVIDUALES PUEDEN SER DE TIPO A, B O C (A. JIMÉNEZ, 1980), ESTAS DETERMINARAN LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE UNA CONDUCTA EN RELACIÓN CON UN EVENTO, ES DECIR, ENTRE MÁS EXPUESTO ESTE UN SUJETO A LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO EN EL PASADO SU CONDUCTA TENDRÁ MENOR PROBABILIDAD DE OCURRIR EN PRESENCIA DE UN EVENTO EXPUESTO.

**ESTAS SE DEFINEN A CONTINUACIÓN:**

### **REGLA "A"-**

ES A LA QUE EL SUJETO OBEDECE POR HABER ESTADO EXPUESTO POR MUCHO TIEMPO A LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO QUE PRESCRIBE, ES DECIR, EL SUJETO HA SIDO REFORZADO EN EL PASADO DE MANERA UNIFORME AL HABER EMITIDO LA CONDUCTA QUE LA REGLA ESPECIFICA.

LAS REGLAS "A" SON LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN A UNA PERSONA POR LO TANTO, SON PRÁCTICAMENTE INMODIFICABLES Y SI SE INTENTA QUEBRANTARLAS, ES MUY PROBABLE QUE SE DESTRUYA PSICOLÓGICAMENTE A LA PERSONA. ESTAS REGLAS NO SE PUEDEN ROMPER SON INVOLABLES.

CABE MENCIONAR QUE LAS SOCIEDADES TRATAN DE FORMAR MUCHAS REGLAS DE TIPO "A" PARA LOS SUJETOS.

**POR EJEMPLO: UN TRABAJADOR TIENE COMO REGLA "A":**

**"PARA PODER REALIZAR UN TRABAJO CORRECTAMENTE, HABRÁ QUE ELABORARLO EN UN TIEMPO CONSIDERABLE, BAJO LA SUPERVISIÓN DE UN JEFE INMEDIATO PARA LOGRAR ASÍ LA APROBACIÓN DEL GERENTE"**

SU SUPERVISOR LE PIDE QUE HAGA UN REPORTE DE FINANZAS DE LA SEMANA ANTERIOR PERO HABRÁ QUE ENTREGARLO EN 20 MINUTOS EN LUGAR DE UNA HORA QUE ES LO QUE NORMALMENTE SE TARDA EN ELABORARLO.

POR DICHA PREMURA EN EL TIEMPO, EL SUJETO COMETE UN ERROR EN EL REPORTE Y ESTE ERROR ES CALIFICADO POR EL SUPERVISOR COMO DE "INEPTITUD", PUES IGNORA EL LUGAR QUE OCUPA DICHA REGLA DENTRO DEL SUJETO, ADEMÁS IGNORA QUE DE PRINCIPIO UNA NEGOCIACIÓN DE ÉSTA RESULTA IMPOSIBLE.

#### **REGLA "B"-**

ESTA REGLA RESULTA SER UNA NORMA DE CONDUCTA IMPORTANTE PARA LA PERSONA, AUNQUE NO INQUEBRANTABLE, LA CONDUCTA ESPECIFICADA EN UNA REGLA "B" HA SIDO REFORZADA BAJO UN PROGRAMA MENOS CONSISTENTE EN EL PASADO (DE UN 60% A UN 90%), LO CUAL PERMITE UNA NEGOCIACIÓN; ESTE TIPO DE REGLAS PUEDEN LLEGAR A ROMPERSE.

**POR EJEMPLO: SI UN TRABAJADOR TIENE COMO REGLA "B":**

**"LLEGAR A SU TRABAJO Y CHECAR SU REGISTRO DE ENTRADA EN EL RELOJ AUTOMÁTICO A LAS 8:15 HRS. EN PRESENCIA DE LA RECEPCIONISTA (QUIEN REGISTRA TAMBIÉN LA HORA DE ENTRADA DE LOS EMPLEADOS) CUBRIENDO LOS 15 MINUTOS DE TOLERANCIA DIARIAMENTE Y ASÍ EVITAR LA SANCIÓN CORRESPONDIENTE POR RETARDO"**

SU JEFE INMEDIATO LE PIDE QUE LLEGUE 10 MINUTOS ANTES DE LA HORA DE ENTRADA, PUES SU TRABAJO SE HA ACUMULADO, SI SE CONOCE EL NIVEL QUE ESTA REGLA TIENE EN EL EMPLEADO, EL JEFE SABRÁ QUE ESTE PODRÍA DESOBEDECER LA REGLA, EL QUE ESTE EMPLEADO CUMPLA DICHA ORDEN LE COSTARÁ UN POCO DE TRABAJO, PERO EN ÚLTIMA INSTANCIA LO LOGRARÁ.

#### **REGLA "C"-**

ESTE TIPO DE REGLA PRESCRIBE CONDUCTAS QUE MUY RARA VEZ EN EL PASADO ESTUVIERON EXPUESTAS A REFORZAMIENTO, ELLO PERMITE QUE LA NEGOCIACIÓN DE ESTOS COMPORTAMIENTOS RESULTE FACTIBLE; SON REGLAS QUE PUEDEN ROMPERSE MUY FÁCILMENTE.

**POR EJEMPLO: UNA CAJERA TIENE COMO REGLA "C":**

**"DARSE 15 MINUTOS A PARTIR DE LAS 11 A.M. PARA TOMARSE UN CAFÉ Y FUMAR UN CIGARRO ACOMPAÑADA DE SU COMPAÑERA DE CAJA Y ASÍ PODER DESCANSAR Y RELAJARSE UN TIEMPO DE SEGUIR CON SU JORNADA LABORAL"**

Y EL GERENTE LE PIDE QUE DEJE DE HACERLO PUES ADEMÁS DE DAR MALA IMPRESIÓN DEJA DE ATENDER AL PÚBLICO Y LA FILA SE VA INCREMENTANDO, SI EL GERENTE CONOCE EL NIVEL QUE GUARDA ESTA REGLA EN LA EMPLEADA, SABRÁ QUE DICHA REGLA ES FACTIBLE DE NEGOCIACIÓN, PUES SI ÉSTA ELIMINA DICHA CONDUCTA NO SE VERÁ AFECTADA DE NINGUNA MANERA Y ADEMÁS PODRÁ OBTENER BONOS POR PRODUCTIVIDAD.

COMO SE MENCIONO ANTERIORMENTE, AL HABLAR DE CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO NOS ESTAMOS REFIRIENDO A LA INTERPELACION QUE SE ESTABLECE ENTRE: A) LA OCASION EN LA QUE OCURRE LA RESPUESTA, B) LA PROPIA RESPUESTA Y C) LAS CONSECUENCIAS REFORZANTES. ADEMÁS, ESTOS ULTIMOS ESPECIFICAN UNA FORMULACION ADECUADA DE LA INTERACCION ENTRE UN ORGANISMO Y SU MEDIO.

DE LO ANTERIOR SE DEDUCE QUE UNA COSTUMBRE NO SE SIGUE PORQUE SEA UN HABITO SEGUIRLA, NI QUE LA GENTE SE COMPORTA COMO LO HACE DEBIDO A SU MANERA DE PENSAR, SINO QUE, COMO DICE MALINOWSKI (1980), CITADO POR SKINNER: "LAS COSTUMBRES SON SEGUIDAS DEBIDO A SUS CONSECUENCIAS, Y A PARTIR DE ESTO SE FORMULA UNA POSICION FUNCIONAL DE UN MODO MAS COMPRENSIVO".

SI EXTRAEMOS LAS REGLAS DE LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO, YA CUANDO HEMOS SIDO EXPUESTOS A ELLAS, YA CUANDO HEMOS TENIDO LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR LOS SISTEMAS DE LAS DISPONEN, Y PODEMOS SEGUIR LAS REGLAS EN VEZ DE ESTAR SOMETIDOS AL PROCESO, POSIBLEMENTE TEDIOSO, DE QUE LA CONDUCTA SEA MOLDEADA POR LAS CONTINGENCIAS, ENTONCES COMPRENDEMOS QUE LA EXTRACCION DE UNA REGLA ES UNA CONDUCTA SUMAMENTE COMPLEJA Y EL REFORZAMIENTO NATURAL DE LA CONDUCTA MOLDEADA POR LAS CONTINGENCIAS UNA VEZ QUE SE HA LOGRADO ENCONTRAR UN CAMINO UTIL, NO ES DIFICIL, LLEGAR A LA COMPRESION DE CUALQUIER CONDUCTA QUE LE DE FUERZA.

NO HAY NINGUNA LEY CIENTIFICA QUE OBLIGUE A UNA PERSONA A COMPORTARSE DE DETERMINADA MANERA. LAS LEYES CIENTIFICAS SIMPLEMENTE DESCRIBEN LAS CONTINGENCIAS BAJO LAS CUALES CIERTOS TIPOS DE CONSECUENCIAS SE PRESENTARAN. LA LEY RESULTA SER UNA DESCRIPCION DE LAS PRACTICAS ETICAS, RELIGIOSAS Y GUBERNAMENTALES QUE PREVALECEAN AL CODIFICAR LAS PRACTICAS DE LA CONDUCTA, AL ELOGIAR O CULPAR, ASI COMO AL ENUNCIAR UNA LEY CIENTIFICA, SE ESTAN DESCRIBIENDO CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO, NO SE PUEDE DAR A NADIE CREDITO, O CULPARLO, POR LAS CONSECUENCIAS DE SU CONDUCTA HASTA QUE ESTA HA SIDO IDENTIFICADA PLENAMENTE, ASI COMO LAS CONSECUENCIAS Y LA RELACION QUE ESTAS GUARDAN ENTRE SI. ESTAS CONTINGENCIAS MOLDEAN LA CONDUCTA ANTES DE SER ANALIZADAS Y FORMULADAS EN REGLA. EL ENUNCIADO DE LAS REGLAS ES MAS PRECISO DEBIDO A LAS CONTINGENCIAS SOCIALES DISENADAS PARA INDUCIR A UNA PERSONA A REPORTAR LO QUE HACE Y EL PORQUE LO ESTA HACIENDO.

#### **CONDUCTA MOLDEADA POR REGLAS Y CONDUCTA MOLDEADA POR CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO.**

UNA CONDUCTA MOLDEADA POR CONTINGENCIAS RESULTA "CUANDO UN ORGANISMO SE COMPORTA DE DETERMINADA MANERA CON UNA PROBABILIDAD DADA POR LA CONDUCTA QUE HA SIDO SEGUIDA POR UN TIPO DE CONSECUENCIAS EN EL PASADO" Y UNA CONDUCTA GOBERNADA POR REGLAS SURGE "CUANDO UN ORGANISMO SE COMPORTA DE CIERTA FORMA POR QUE ESPERA QUE EN EL FUTURO SE SIGA UNA CONTINGENCIA SIMILAR A

LA QUE ESPECIFICA LA REGLA" (SKINNER, 1979). ESTO SIGNIFICA QUE LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO SON LAS QUE NOS VAN A PERMITIR ESTABLECER UNA NUEVA REGLA.

SKINNER (1979) AFIRMA QUE "LA DIFERENCIA ENTRE SEGUIR LA REGLA Y LA MOLDEADA POR CONTINGENCIAS, PUEDE OBSERVARSE CUANDO UNO PASA DE UNA A OTRA AL DESCUBRIR LA VERDAD DE LA REGLA".

LA CONDUCTA QUE SURGE POR UNA REGLA RESULTA SER MAS SIMPLE, AL CONTRARIO DE LA CONDUCTA MOLDEADA POR UNA CONTINGENCIA DE LA QUE SE DERIVA UNA REGLA. CUANDO UNA REGLA SE HA ESTABLECIDO ES MAS DIFÍCIL CAMBIAR LA CONDUCTA, SEGÚN LA JERARQUÍA QUE TENGA LA REGLA PARA EL SUJETO, SIN EMBARGO, ALGUNAS VECES LAS CONDUCTAS GOBERNADAS POR REGLAS SON MAS COMPLETAS Y EFECTIVAS QUE LAS CONDUCTAS GOBERNADAS POR CONTINGENCIAS. ESTO SUCEDE CUANDO LAS CONTINGENCIAS NO SON ADECUADAS Y SON DEFECTUOSAS. LAS REGLAS PUEDEN RESULTAR DE ALGÚN SISTEMA REFORZASTE (COMO UNA ESPACIO DE MUESTRA) O DE GRANDES MUESTRAS DE CONDUCTAS REFORZADAS POR TAL SISTEMA, Y EVOCAN LA CONDUCTA CUANDO LAS CONSECUENCIAS REFORZANTES SON MUY RARAS Y ES POCO PROBABLE LA CONDUCTA MOLDEADA POR LA CONTINGENCIA. CADA INDIVIDUO RELACIONA LAS CONSECUENCIAS DE SU CONDUCTA CON LAS CONTINGENCIAS QUE AFECTAN A UN GRAN NUMERO DE PERSONAS

LAS CONSECUENCIAS ÉTICAS Y LEGALES FUNCIONAN A LA PAR CON LAS CONSECUENCIAS NATURALES, QUE NO RESULTAN SER EFECTIVAS POR SI MISMAS.

CUANDO APLAZAMOS LAS CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO, QUE SON INEFICACES PARA MOLDEAR LA CONDUCTA SE PUEDEN LOGRAR REGLAS ÚTILES. LAS REGLAS DE ESTE TIPO RESULTAN ESPECIALMENTE VALIOSAS CUANDO SE OPONEN A CONTINGENCIAS PODEROSAS. ADEMÁS, ALGUNAS REGLAS PUEDEN HACER QUE LAS CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO NEUTRALICEN LAS INMEDIATAS.

LA CONDUCTA GOBERNADA POR LA REGLA ES PARTICULARMENTE EFECTIVA CUANDO LAS CONTINGENCIAS PUEDEN MOLDEAR UNA CONDUCTA INDESEABLE O RUINOSA PARA LA ORGANIZACIÓN, CUANDO SE LOGRA CAMBIAR LA CONDUCTA POR MEDIO DE UN SOLO REFORZAMIENTO, SI EL REFORZADOR QUE SIGUE A LA REGLA NO NECESITA SER PRODUCIDO POR ELLA. SE PUEDE GENERAR UNA CONDUCTA SUPERSTICIOSA AL EMITIRLA, AUNQUE SEPAMOS POR REGLA QUE NO TIENE UN EFECTO. LA RESPUESTA QUE SATISFACE A UN GRUPO COMPLEJO DE CONTINGENCIAS, Y QUE RESUELVE ASÍ UN PROBLEMA, PUEDE DARSE COMO RESULTADO DEL MOLDEAMIENTO DIRECTO DE LAS CONTINGENCIAS, O PUEDEN SER EVOCADAS POR ESTIMULOS RELACIONADOS CON LAS CONTINGENCIAS CONSTRUIDAS POR EL MISMO SUJETO QUE RESUELVE EL PROBLEMA, O POR OTROS SUJETOS

LA DIFERENCIA ENTRE LA CONDUCTA REGIDA POR UNA REGLA Y LA QUE ES MOLDEADA POR CONTINGENCIAS RADICA EN LA CLARIDAD DE LAS INSTANCIAS DE UNA Y OTRA.

LA CONDUCTA DE UN JARDINERO DE BÉISBOL QUE ATRAPA UNA PELOTA EN EL AIRE, TIENE CIERTAS SEMEJANZAS CON LA CONDUCTA DEL COMANDANTE DE UN BARCO QUE TOMA PARTE EN LA RECUPERACIÓN DE UN SATÉLITE QUE REGRESA. AMBOS SE MUEVEN SOBRE UNA SUPERFICIE, EN UNA DIRECCIÓN Y CON UNA VELOCIDAD DISEÑADA PARA PONERLOS SI ES POSIBLE, BAJO EL OBJETO QUE CAE, EN EL MOMENTO EN QUE ESTE ALCANZA LA SUPERFICIE. AMBOS RESPONDEN A LA ESTIMULACION RECIENTE PROVENIENTE DE LA POSICIÓN, LA DIRECCIÓN Y LA VELOCIDAD DEL OBJETO, Y AMBOS TOMAN EN CUENTA LOS EFECTOS DE LA GRAVEDAD Y LA FRICCIÓN, SIN EMBARGO, LA CONDUCTA DEL BEISBOLISTA HA SIDO CASI ENTERAMENTE POR LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO, MIENTRAS QUE EL COMANDANTE SIMPLEMENTE ESTA OBEDECIENDO REGLAS DERIVADAS DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE Y DE SITUACIONES ANALOGAS. LA DIFERENCIA ENTRE LA CONDUCTA DE SEGUIR LA REGLA Y LA MOLDEADA POR LA CONTINGENCIA, PUEDE OBSERVARSE CUANDO SE PASA DE UNA A OTRA AL "DESCUBRIR LA VERDAD" DE UNA REGLA. UN HOMBRE PUDO HABER EVITADO POSPONER EL TRABAJO NECESARIO DURANTE AÑOS, YA FUERA PORQUE SE LE ENSEÑO QUE "NO DEJES PARA MAÑANA LO QUE PUEDES HACER HOY", Y POR TANTO EVITA LAS CONSECUENCIAS AVERSIVAS O PORQUE OBEDECE RESPETUOSAMENTE EL MANDATO. CON EL TIEMPO SU CONDUCTA PUEDE QUEDAR BAJO SU INFLUENCIA DIRECTA DE LAS CONDUCTAS PERTINENTES; AL HACER ALGO HOY EVITA REALMENTE LAS CONSECUENCIAS AVERSIVAS DE TENERLO QUE HACER MAÑANA. AUNQUE ESTA CONDUCTA PUEDE NO SER NOTORIAMENTE DIFERENTE (SIGUE HACIENDO EL TRABAJO TAN PRONTO COMO PUEDE), SE VA A COMPORTAR AHORA POR DIFERENTES RAZONES, QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA. CUANDO EN UN MOMENTO FUTURO DIGA "NO DEJES PARA MAÑANA LO QUE PUEDES HACER HOY", SU RESPUESTA TENDRÁ AL MENOS DOS FUENTES DE FUERZA; ESTARÁ RECITANDO UNA REGLA MEMORIZADA Y EMITIENDO UN ENUNCIADO DE UN HECHO EN DONDE EL ENUNCIADO ESPECIFICA LA CONTINGENCIA.

LA DESVENTAJA DE LAS REGLAS ES QUE RARA VEZ ESPECIFICAN LOS ESTÍMULOS DISCRIMINATIVOS Y/O LAS CONSECUENCIAS DE LA CONDUCTA, YA QUE SI UNA REGLA SE ENCUENTRA MAL REDACTADA, GENERARA ERRORES EN SU APLICACIÓN.

DE TODO LO ANTERIOR SE DEDUCE QUE LA TOPOGRAFÍA DE LA CONDUCTA PRESCRITA POR REGLAS, PROBABLEMENTE NUNCA ES IDÉNTICA A LA DE LA CONDUCTA QUE ES MOLDEADA Y MANTENIDA POR LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO, PORQUE LAS REGLAS DERIVADAS DE ESTAS SON ESPECIFICACIONES DE LAS CONTINGENCIAS DE UN SISTEMA, LA CONDUCTA MOLDEADA Y MANTENIDA POR ESTAS CONTINGENCIAS, ASÍ COMO LA EVOCADA POR LAS REGLAS, TAMBIÉN ES GENERADA BAJO DIFERENTES ESTADOS DE PRIVACIÓN O DE ESTIMULACION AVERSIVA.

EL REFORZAMIENTO RESULTA UN SISTEMA QUE ESTABLECE CIERTAS CONTINGENCIAS Y QUE EXISTE ANTES DE TENER CUALQUIER EFECTO SOBRE UN ORGANISMO. DOS O MAS PERSONAS PUEDEN OBSERVARLO DEL MISMO MODO.

SE DICE QUE UN SISTEMA QUE ESTABLECE CIERTAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO ES AQUEL QUE LA PERSONA CONOCE. SE LLAMA A LAS REGLAS DERIVADAS DE LAS CONTINGENCIAS "CONOCIMIENTO". YA QUE LAS REGLAS DERIVADAS DE LAS CONTINGENCIAS SON ESTÍMULOS VERBALES MAS O MENOS PERMANENTES. POR TANTO, NO ES SORPRENDENTE QUE LA CONDUCTA MOLDEADA O MANTENIDA POR LAS CONTINGENCIAS, ASÍ COMO LA CONDUCTA EVOCADA POR LAS REGLAS TOMEN UN LUGAR SECUNDARIO CON RESPECTO A UN SISTEMA QUE ESTABLECE CIERTAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO.

UN ANÁLISIS EXPERIMENTAL NOS PERMITE RELACIONAR LA CONDUCTA CON UNA HISTORIA DE REFORZAMIENTO Y CON OTRAS VARIABLES, COMO LA PREVISIÓN, YA QUE IDENTIFICAMOS LAS VARIABLES Y LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE ELLAS. CUANDO LAS VARIABLES RESULTAN SER MANIPULABLES, PODEMOS IR MAS ALLA DE LAS INTERPRETACIONES: ESTO ES EL CONTROL DE LA CONDUCTA.

LAS TÉCNICAS TRADICIONALES DE CONTROL, QUE ADOLESCEN DE LAS LIMITACIONES DE LAS TEORIAS EN QUE SE HAN BASADO, DAN IMPORTANCIA A COSAS SIMPLEMENTE NOTABLES. EL CONTROL DE CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO HA DADO MAS EFECTIVIDAD A LA TECNOLOGÍA DE LA CONDUCTA.

"LA CIENCIA BÁSICA SIEMPRE LLEVA, CON EL TIEMPO, A UNA MEJOR TECNOLOGÍA, Y LA CIENCIA DE LA CONDUCTA NO ES LA EXCEPCIÓN, DEBE PROPORCIONAR UNA TECNOLOGÍA DE LA CONDUCTA APROPIADA PARA EL OBJETO UTOPICO ULTIMO, UNA CULTURA EFECTIVA" (SKINNER, B.F. 1979).

REFIRIÉNDONOS ESPECÍFICAMENTE AL ASPECTO LABORAL, SE ESPERA QUE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES PRESENTEN DETERMINADOS REPERTORIOS CONDUCTUALES, LOS CUALES RESULTAN SUMAMENTE APRECIADOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA, CUYO OBJETIVO ES LOGRAR UNA INTERACCIÓN HUMANA ÓPTIMA, ASÍ COMO UNA ELEVADA PRODUCTIVIDAD.

LOS EMPLEADOS Y LOS DIRECTIVOS VEN A LA EMPRESA COMO EL ORIGEN DE MUCHAS CONSECUENCIAS: ALGUNAS DESEABLES Y OTRAS INDESEABLES. ALGUNAS CONSECUENCIAS DE SUS CONDUCTAS PUEDEN SER: EL DINERO, LA SEGURIDAD, LA APROBACIÓN SOCIAL, RECONOCIMIENTO, SANCIONES FORMALES O INFORMALES, REPRIMENDAS, ETC Y TODAS ESTAS CONSECUENCIAS SON LAS QUE EN UN MOMENTO DADO ESTÁN CONTROLANDO LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR.

UNA JERARQUÍA DE CONSECUENCIAS LLEVA DE LA MANO A UNA JERARQUÍA DE CONTROL. BÁSICAMENTE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS IMPLICA EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA GENTE. ESTO, A TRAVÉS DEL MANEJO DE LAS CONSECUENCIAS, TANTO LOS EMPLEADOS COMO LOS DIRIGENTES, PUEDEN APRENDER A EMITIR CONDUCTAS DESEABLES Y A OMITIR AQUELLAS QUE SON INDESEABLES PARA LA EMPRESA ADMINISTRÁNDOSE ELLOS MISMOS SUS CONSECUENCIAS EN UN MOMENTO DADO.

DICHO DE OTRA FORMA, LAS RESPUESTAS DE UN INDIVIDUO, INCLUSO AQUELLAS ENCAMINADAS A CAMBIARSE A SÍ MISMAS, SE VEN INFLUENCIADAS POR OTROS ACONTECIMIENTOS, TALES COMO METAS U OBJETIVOS PERSONALES ADQUIRIDOS SOCIALMENTE POR CIRCUNSTANCIAS AMBIENTALES DOMINANTES. ES DECIR, TODO TIPO DE EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE INFLUYEN PARA PROVOCAR LAS CONDUCTAS DE AUTOCONTROL EN EL INDIVIDUO.

POR OTRO LADO, EL HOMBRE, DESDE QUE CREA COMUNIDADES, SE RIGE POR REGLAS QUE TIENDEN A REGULAR SU COMPORTAMIENTO, CADA CULTURA, CADA PAÍS, CADA PUEBLO, CADA EMPRESA Y CADA FAMILIA ESTABLECEN SUS PROPIOS CONJUNTOS DE REGLAS. ESTAS TIENEN EL PROPÓSITO DE REGULAR LA CONDUCTA DEL HOMBRE DENTRO DE SU SOCIEDAD.

ES ASÍ COMO LOS SUJETOS SE ENCUENTRAN CON LA NECESIDAD DE GOBERNARSE POR REGLAS ESTIPULADAS POR LA SOCIEDAD, ÉSTOS VAN A OBTENER EN OCASIONES CIERTO TIPO DE CONTINGENCIAS, EL O LOS SUJETOS EJECUTAN LA ACCIÓN POR QUE ASÍ "DEBE SER" OBTENIENDO DE ESTE MODO LA APROBACIÓN DE LA SOCIEDAD, ES DECIR, ÉSTA FUNGE COMO UN FACTOR EXTERNO DE CONTROL, CON EL DESARROLLO DEL SUJETO DENTRO DE SU SOCIEDAD, ES DECIR, LOS INDIVIDUOS COMO YA SE MENCIONO SE ENCUENTRAN GOBERNADOS POR REGLAS Y CONTINGENCIAS (CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS) PERO TAMBIEN EXISTE EN LOS INDIVIDUOS EL CONTROL LLEVADO A CABO POR ELLOS MISMOS, POR LO QUE PARA LA MEJOR COMPRENSIÓN DEL TEMA SE PRECISA DE LA EXPLICACIÓN DE LO QUE SE ENTIENDE POR AUTOCONTROL.

SE CONSIDERA QUE TANTO LAS REGLAS Y CONTINGENCIAS COMO EL AUTOCONTROL ESTÁN INTIMAMENTE LIGADAS, YA QUE NO BASTA DECIR QUE UNA COSTUMBRE SE SIGUE SIMPLEMENTE POR QUE SE ACOSTUMBRE A SEGUIRLA, NI BASTA DECIR QUE LA GENTE SE COMPORTA COMO SE COMPORTA DEBIDO AL MODO QUE PIENSA.

PODEMOS DECIR QUE LA CARACTERÍSTICA ESENCIAL DEL AUTOCONTROL, ES QUE ES LA PROPIA PERSONA QUIEN CONTROLA SU CONDUCTA, Y QUE PARA EUERCER DICHO AUTOCONTROL, DEBE COMPRENDER QUE FACTORES EXTERNOS INFLUYEN SOBRE SUS ACTOS; YA QUE SEGÚN LA TEORÍA BEHAVIORISTA (QUE REVISAREMOS MÁS ADELANTE) LA CAPACIDAD DE UNA PERSONA PARA CONTROLAR SUS PROPIAS ACCIONES ESTÁ EN GRAN MEDIDA EN FUNCIÓN DE SUS CONOCIMIENTOS Y CONTROL DE LOS FACTORES SITUACIONALES.

LAS INFLUENCIAS AMBIENTALISTAS A LAS QUE RESPONDE UNA PERSONA CON FRECUENCIA ESTÁN BAJO SU CONTROL. EL SER HUMANO PUEDE DESEMPEÑAR UN PAPEL ACTIVO EN LA DETERMINACIÓN DE SUS PROPIAS ACCIONES Y CONVERTIRSE EN EL MEJOR AGENTE PARA MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO AL CUAL TIENE ACCESO CON MAYOR FRECUENCIA QUE NINGUNA OTRA PERSONA, ESPECIALMENTE CUANDO ESTE COMPORTAMIENTO ES OCULTO.

AUTORES COMO GOLDFRIED Y MERBAUM (1973) CONSIDERAN QUE EL AUTOCONTROL ES APRENDIDO O ADQUIRIDO A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA, POR ENSAYO Y ERROR O POR ALGUN APRENDIZAJE MÁS SISTEMÁTICO.

BANDURA HA SEÑALADO (1969) QUE LA CONDUCTA HUMANA PROVOCA CONSECUENCIAS AMBIENTALES Y REACCIONES DE AUTOEVALUACIÓN. LOS INDIVIDUOS MEDIATIZAN Y MODIFICAN LAS INFLUENCIAS AMBIENTALES POR MEDIO DE CONDUCTAS SOCIALMENTE APRENDIDAS, TALES COMO FIJACIÓN DE METAS, LA AUTOAPROBACIÓN Y LA AUTOCRÍTICA.

ESTA NUEVA PERSPECTIVA ES EL AUTOCONTROL. CUANDO UN HOMBRE SE CONTROLA DECIDE REALIZAR UNA ACCIÓN DETERMINADA, PIENSA EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA O SE ESFUERZA POR AUMENTAR EL CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO. ESTÁ EMITIENDO CONDUCTA. SE CONTROLA A SÍ MISMO EXACTAMENTE IGUAL QUE CONTROLARÍA LA CONDUCTA DE CUALQUIER PERSONA MEDIANTE LA MANIPULACIÓN DE VARIABLES DE LAS CUALES LA CONDUCTA ES FUNCIÓN.

EN EL AUTOCONTROL DE LA CONDUCTA SE PRESUPONE QUE EL INDIVIDUO PUEDE OBTENER UN REFUERZO, PERO QUE NO INTENTA CONSEGUIRLO HASTA QUE HAYA EMITIDO UNA RESPUESTA DETERMINADA.

EL PUNTO CLAVE EN EL AUTOCONTROL ES LA CONDUCTA OBSERVABLE EN LA ORGANIZACIÓN, ANALIZA LAS RELACIONES REFORZANTES ENTRE SUJETOS. SKINNER (1971) SE REFIERE AL AUTOCONTROL DICIENDO QUE EN "EL ORGANISMO PUEDE HACER QUE LA RESPUESTA CASTIGADA SEA MENOS PROBABLE ALTERANDO LAS VARIABLES DE LAS CUALES DICHA RESPUESTA ES FUNCIÓN. CUALQUIER CONDUCTA QUE CONSIGA ESTO QUEDARÁ AUTOMÁTICAMENTE REFORZADA.

EN EL PUNTO SIGUIENTE SE EXPONDRÁN ALGUNOS CONCEPTOS DE AUTOCONTROL, SUS CARACTERÍSTICAS Y LAS PRINCIPALES CORRIENTES Y TEORÍAS QUE LO DEFINEN.

***CAPITULO II :***  
***AUTOCONTROL***

## **2.1.- AUTOCONTROL**

EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS ESTA DETERMINADO POR LAS CONTINGENCIAS SOCIALES DEL GRUPO AL QUE PERTENECEN, ESTAS SON DISEÑADAS PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LA MISMA Y DAN ORIGEN A PATRONES ESPECÍFICOS DE CONDUCTA DIFERENTES PARA CADA CULTURA. LA SOCIEDAD PROMUEVE ESTE TIPO DE CULTURIZACIÓN A TRAVÉS DE INSTITUCIONES COMO ESCUELAS, GRUPOS CÍVICOS Y RELIGIOSOS. EXISTE TAMBIÉN LA POSIBILIDAD DE QUE EL PROPIO INDIVIDUO SEA EL QUE CONTROLE SU PROPIA CONDUCTA, PARA EMITIR O NO CIERTO TIPO DE RESPUESTAS Y DANDO ASÍ LUGAR A LO QUE SE LLAMA AUTOCONTROL.

A PESAR DEL GRAN NÚMERO DE INSTITUCIONES SOCIALES DISEÑADAS PARA EDUCAR A CADA UNO DE SUS MIEMBROS, LAS CONDICIONES EMPLEADAS PARA DESARROLLAR REPERTORIOS DE AUTOCONTROL, AL PARECER NO SON LOS MAS EFICIENTES, YA QUE GENERALMENTE SE UTILIZAN TÉRMINOS COMO FUERZA DE VOLUNTAD, LIBRE ALBEDRÍO, ETC., PARA PREDISPONER AL INDIVIDUO A COMPORTARSE DE MANERAS ACEPTABLES PARA EL GRUPO SOCIAL AL QUE PERTENECE.

ES ASÍ COMO SE HAN DETERMINADO ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE AUTOCONTROL, EN DONDE TRES ACONTECIMIENTOS PRINCIPALES ESTÁN INVOLUCRADOS:

- 1) EXISTEN DOS O MAS RESPUESTAS ALTERNATIVAS
- 2) LAS CONSECUENCIAS DE CADA ALTERNATIVA ESTÁN GENERALMENTE EN CONFLICTO
- 3) LAS ACCIONES DEL AUTOCONTROL, SON GENERALMENTE INDUCIDAS Y/O MANTENIDAS POR CONSECUENCIAS EXTERNAS A LARGO PLAZO (THORESEN Y MAHONEY, 1974)

OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL AUTOCONTROL SON AQUELLAS DONDE EL MISMO INDIVIDUO DETERMINA SU PROPIA META O RESULTADO QUE DEBE SER ALCANZADO; LAS ESTRATEGIAS DE AUTOCONTROL DEBEN SER ARREGLADAS A CONCIENCIA PARA REDUCIR LA FRECUENCIA DE CONDUCTAS INACEPTABLES.

BANDURA Y PERLOFF DESCRIBEN UN SISTEMA CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DEL AUTOCONTROL Y CUYOS COMPONENTES SON LOS SIGUIENTES:

### **A) AUTO-IMPOSICIÓN.-**

EL INDIVIDUO PUEDE EXAMINAR SU PROPIA CONDUCTA Y DECIDIR SI HA EJECUTADO O NO UNA CONDUCTA ESPECÍFICA O TIPOS DE CONDUCTAS.

### **B) AUTO-REGISTRO.-**

EL INDIVIDUO PUEDE REGISTRAR OBJETIVAMENTE LA FRECUENCIA DE LA EJECUCIÓN DE UNA CONDUCTA O CLASES DE CONDUCTA DADA.

### **C) AUTODETERMINACIÓN DEL REFORZAMIENTO.-**

EL INDIVIDUO PUEDE DETERMINAR DE TODOS LOS REFORZADORES DISPONIBLES, LA NATURALEZA Y CANTIDAD DEL REFORZAMIENTO QUE

DEBERÁ RECIBIR CONTINGENTEMENTE SOBRE LA EJECUCIÓN DE UNA CONDUCTA O CLASES DE CONDUCTAS DADAS.

**D) AUTO-ADMINISTRACIÓN DEL REFORZAMIENTO.-**

EL INDIVIDUO SE ENTREGA SU PROPIO REFORZAMIENTO ( QUE PUEDE O NO SER AUTODETERMINADO), CONTINGENTEMENTE SOBRE LA EJECUCIÓN DE UNA CONDUCTA O CLASES DE CONDUCTA DADAS.

UN PUNTO IMPORTANTE EN LOS PROCESOS DE AUTOCONTROL, ES QUE EL AMBIENTE EXTERNO DEBE DE ALGUNA MANERA PROVEER REFORZAMIENTO DIFERENCIAL PARA LA CONDUCTA QUE ESTA SIENDO CAMBIADA; DE OTRO MODO, LOS EFECTOS DE AUTO-OBSERVACIÓN TENDRÁN UN EFECTO A CORTO PLAZO (BRODEN, HALL Y MITTS, 1971)

LOS INTENTOS DE AUTOCONTROL SIEMPRE INVOLUCRAN EL INCREMENTO O DECREMENTO DE UNA O MAS RESPUESTAS.

EL AUTOCONTROL REQUIERE QUE EL INDIVIDUO CONOZCA QUE FACTORES (ANTECEDENTES Y CONSECUENTES) INFLUYEN SU CONDUCTA Y COMO ESOS FACTORES PUEDEN SER MODIFICADOS PARA PRODUCIR EL CAMBIO CONDUCTUAL DESEADO (MAHONEY Y THORESEN, 1974).

**EL AUTOCONTROL HA SIDO DEFINIDO DE LA SIGUIENTE MANERA:**

- EL AUTOCONTROL REPRESENTA UN CONTINUO DINÁMICO EN EL CUAL, LA PERSONA ALTERA EL MEDIO EXTERNO, ASÍ COMO SU PROPIO MEDIO INTERNO, PARA PRODUCIR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS. EXISTEN GRADOS DE AUTOCONTROL: ALGUNAS VECES EL AMBIENTE EXTERNO ARREGLADO POR OTROS, EJERCE UN CONTROL CONSIDERABLE SOBRE NUESTRAS ACCIONES, OTRAS VECES, ES EL INDIVIDUO QUIEN INFLUYE EN LO QUE SE HACE A TRAVÉS DE SUGERENCIAS QUE SON PRODUCIDAS Y MANEJADAS POR EL MISMO (THORESEN Y MAHONEY, 1974).
- UN ORGANISMO EFECTÚA AUTOCONTROL, CUANDO EN AUSENCIA RELATIVA DE COACCIÓN INMEDIATA EXTERNA, EJECUTA LA CONDUCTA CUYA PROBABILIDAD PREVIA HA SIDO MENOR, QUE LA DE OTRA CONDUCTA DISPONIBLE, (INVOLUCRANDO UNA MENOR RECOMPENSA, O RETRASADA, UN MAYOR ESFUERZO O PROPIEDADES AVERSIVAS, ETC.)

AUN MAS EL AUTOCONTROL COMO PATRÓN DE CONDUCTA SE DEBE DIRECTAMENTE A VARIABLES CONTROLADAS EXTERNAS (PREMACK, 1967, 1971; THORESEN Y MAHONEY, 1974).

- KAZDIN (1975) DEFINE EL AUTOCONTROL COMO "AQUELLAS CONDUCTAS EN LAS QUE UN INDIVIDUO SE OCUPA DELIBERADAMENTE PARA LOGRAR RESULTADOS SELECCIONADOS POR EL MISMO".

A LO LARGO DEL TIEMPO, DIFERENTES TEORÍAS HAN INTENTADO EXPLICAR EL AUTOCONTROL, ASÍ COMO SU INFLUENCIA EN LA CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS.

EXISTEN DOS CONCEPCIONES BÁSICAS QUE EXPLICAN EL AUTOCONTROL Y DE ELLAS SE DESPRENDEN LAS DEMÁS TEORÍAS. LAS CUALES SON: (THORESEN Y MAHONEY, 1974)

- 1) CONCEPCIONES TRADICIONALES DE "FUERZA DE VOLUNTAD"
- 2) CONCEPCIONES BEHAVIORISTAS FUNCIONALES

LA PRIMERA DEFINE EL AUTOCONTROL COMO UNA "FUERZA DE VOLUNTAD", TAMBIÉN PONE ÉNFASIS EN LA LUCHA QUE LLEVA A CABO LA PERSONA ENTRE EL BIEN Y EL MAL. AMBOS SON PROCESOS EN LOS QUE NO EXISTE UNA LÓGICA.

ESTE ENFOQUE RESULTA POCO ACEPTABLE DEBIDO A QUE ES INSUFICIENTE PARA DEFINIR EL CONCEPTO DE AUTOCONTROL, YA QUE NO PUEDE PREDECIR Y EXPLICAR RELACIONES FUNCIONALES (MISCHEL, 1968, 1971).

UN ESTUDIO CIENTÍFICO DE AUTOCONTROL DENTRO DE ESTA TEORÍA NECESITA APOYARSE EN FENÓMENOS NO OBSERVABLES QUE OCURREN A LA PERSONA QUE LOS HA EXPERIMENTADO (MAHONEY, 1970).

SE ESTUDIAN TODAS LAS CONDUCTAS QUE EJERCEN INFLUENCIA SOBRE EL AUTOCONTROL, TANTO MANIFIESTAS COMO OCULTAS.

EL COMPORTAMIENTO SE HA VISTO COMO FUNCIÓN DE UNA PERSPECTIVA HIPOTÉTICA INTERNA LLAMADA "FUERZA DE VOLUNTAD". LA CONDUCTA HUMANA SE CONSIDERA DETERMINADA POR PROCESOS INTERNOS ENCUBIERTOS (THORESEN Y MAHONEY, 1974). SIN EMBARGO, ESTOS TÉRMINOS NO SIRVEN MUCHO, PUES AUN NO SE HA EXPLICADO CLARAMENTE COMO ES QUE SABE QUE UNA PERSONA POSEE FUERZA DE VOLUNTAD O NO.

ES POR ESTO QUE EL ENFOQUE TRADICIONAL NO SIRVE DE MUCHO PARA COMPRENDER LOS PROCESOS REALES POR LOS QUE SE DA EL AUTOCONTROL.

LAS SEGUNDA CONCEPCIÓN QUE EXPLICA EL AUTOCONTROL ES LA BEHAVIORISTA, LA CUAL HACE ÉNFASIS EN LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA CONDUCTA DE UNA PERSONA Y EL AMBIENTE QUE LA RODEA. SEGÚN ESTA CONCEPCIÓN PARA QUE UNA PERSONA PUEDA EJERCER AUTOCONTROL DEBE COMPRENDER CUALES SON LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE SUS ACTOS Y COMO PUEDE MODIFICARLOS PARA OBTENER LOS CAMBIOS QUE DESEA.

LA CAPACIDAD DE AUTOCONTROL ESTA RELACIONADA CON LA CAPACIDAD DE UNA PERSONA PARA DISCRIMINAR LAS CLAVES O ACONTECIMIENTOS QUE SUELEN PRECEDER A LA CONDUCTA. ES MUY IMPORTANTE QUE UNA PERSONA CONOZCA CUALES SON LAS CONSECUENCIAS QUE SE AUTOAPLICAN DESPUÉS QUE SE HAYA EMITIDO LA RESPUESTA DESEADA.

MISCHEL Y COLABORADORES (1964) DEFINIERON EL AUTOCONTROL COMO LA HABILIDAD DE POSTERGAR LA GRATIFICACIÓN ESCOGIENDO UNA CONSECUENCIA TARDÍA, PERO MAYOR, SOBRE OTRA INMEDIATA, PERO MENOR.

PARA AUTOCONTROLARSE, EL INDIVIDUO DEBE COMPRENDER LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE SUS ACTOS

Y PARA PROVOCAR LOS CAMBIOS QUE DESEA, DEBE MODIFICAR ESOS FACTORES.

SKINNER (1953) MANIFIESTA QUE TODOS LOS CASOS DE AUTOCONTROL SON SOSTENIDOS EN ULTIMO EXTREMO POR VARIABLES EXTERNAS.

EL INDIVIDUO SE CONTROLA DE LA MISMA FORMA EN QUE CONTROLA LA CONDUCTA DE OTRA PERSONA MEDIANTE LA MANIPULACION DE LAS VARIABLES DE LAS CUALES ES FUNCION LA CONDUCTA. LAS VARIABLES QUE SE QUIEREN EN EL AUTOCONTROL NO SIEMPRE SON ACCESIBLES A LOS DEMAS, AL DESCUBRIR UN INDIVIDUO LA VARIABLE INDEPENDIENTE QUE PUEDE SER CONTROLADA DESCUBRE EN ESE INSTANTE UN MEDIO PARA CONTROLAR LA CONDUCTA QUE ES FUNCION DE ELLA.

AL DISPONER CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO ESPECIALES, SE PUEDE LOGRAR QUE LA CONDUCTA DE AUTOCONTROL SEA MAS PROBABLE, UNO PUEDE CONTROLAR SU CONDUCTA CUANDO UNA RESPUESTA TIENE CONSECUENCIAS CONFLICTIVAS Y CONDUCE A LA VEZ A UN REFORZAMIENTO POSITIVO Y A UNO NEGATIVO.

ES DECIR, EN EL REFORZAMIENTO POSITIVO SE USA UN ESTIMULO REFORZADOR PARA OBTENER UN INCREMENTO EN LA EMISION DE LA CONDUCTA DESEADA PERO CON EL FIN DE EVITAR LA PRESENCIA DEL ESTIMULO AVERSIVO (CASTIGO), O SEA PUEDE EMITIR LA CONDUCTA PARA LOGRAR EL ESTIMULO POSITIVO Y TAMBIEN LA EMITE PARA EVITAR EL ESTIMULO AVERSIVO. SIN EMBARGO, HAY QUIENES SOSTIENEN QUE LA MAYOR PARTE DEL AUTOCONTROL VIENE DETERMINADO CULTURALMENTE, ESPECIALMENTE POR INSTANCIAS ETICAS, RELIGIOSAS Y GUBERNAMENTALES. ASI EL INDIVIDUO QUE NO TIENE UNA MORAL QUE ESCAPA A ESTA INFLUENCIA MUESTRA EL EFECTO DE UN ESCASO AUTOCONTROL.

SKINNER (1953) PROPONE, EN RELACION AL TERMINO AUTOCONTROL, UNA EXPLICACION DE INTERACCION ENTRE EL ORGANISMO Y EL MEDIO AMBIENTE. CUANDO EL INDIVIDUO SE CONTROLA ESCOGE UN TIPO DE ACCION, PIENSA EN LA SOLUCION DE UN PROBLEMA O SE ESFUERZA EN AMPLIAR SUS CONOCIMIENTOS.

EL INDIVIDUO PUEDE LOGRAR QUE UNA RESPUESTA DETERMINADA QUE ES CASTIGADA TENGA UNA PROBABILIDAD MENOR DE EMISION SI ALTERA O CAMBIA LAS VARIABLES QUE HACEN POSIBLE LA EMISION DE LA CONDUCTA NO DESEADA.

LAS CONSECUENCIAS POSITIVAS Y NEGATIVAS GENERAN DOS RESPUESTAS QUE ESTAN RELACIONADAS ENTRE SI EN FORMA ESPECIAL. UNA DE ELLAS, LA RESPUESTA QUE CONTROLA, AFECTA LAS VARIABLES DE TAL MODO, QUE CAMBIA LA PROBABILIDAD DE LA OTRA, LA RESPUESTA CONTROLADA (SKINNER, 1963).

SI SE DESEA SU MANTENIMIENTO LAS CONDUCTAS AUTOCONTROLADORAS DEBEN SER ADECUADAMENTE GRATIFICADAS AL IGUAL QUE CUALQUIER OTRO ACTO. LA CAPACIDAD DE ELEGIR ENTRE DIVERSAS OPCIONES DE RESPUESTAS,

CONDICIONES DE REFUERZO O GRATIFICACIÓN PUEDE RESULTAR YA DE POR SI REFORZANTE.

ES POR TODO ESTO QUE EL AUTOCONTROL SE LOGRA MEDIANTE LA MANIPULACIÓN DE LAS VARIABLES DE LAS CUALES LA CONDUCTA ES FUNCIÓN.

SKINNER PLANTEA DIVERSAS TÉCNICAS O ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LAS CUALES EL INDIVIDUO CONTROLA SU PROPIA CONDUCTA.

#### **SEÑALA BÁSICAMENTE SEIS TÉCNICAS DE AUTOCONTROL:**

1.- LA RESTRICCIÓN FÍSICA, TAL COMO APRETAR LA BOCA PARA NO SOLTAR LA CARCAJADA, CUBRIRSE LOS OJOS PARA EVITAR VER ALGO, ETC., ESTA TÉCNICA IMPIDE FÍSICAMENTE QUE EL INDIVIDUO LLEVE A CABO UNA CONDUCTA.

2.- EL MANEJO DE LAS CONDICIONES ESTIMULO O SEÑALES, QUE DAN OCASIONES A LA OCURRENCIA DE LA RESPUESTA, POR EJEMPLO EL INDIVIDUO SELECCIONA UN LUGAR PARA DESCANSAR DONDE NO HAY ESTIMULOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO, TAMBIÉN HACE UNA LISTA DE DEBERES O FECHAS IMPORTANTES EN UN CALENDARIO PARA QUE ESOS ESTIMULOS INCREMENTEN LA PROBABILIDAD DE QUE MAS TARDE SE INVOLUCRE EN CIERTAS CONDUCTAS, TAMBIEN PUEDE SALIRSE DE LA SITUACIÓN EN LA CUAL LA CONDUCTA CONTROLADA PUEDA OCURRIR.

3.- LA PRIVACIÓN Y SACIEDAD DEL REBOSAMIENTO TAMBIÉN SON USADAS COMO TÉCNICAS DE AUTOCONTROL PÚBLICO, LA PERSONA PUEDE PRIVARSE DE COMER UN BOCADILLO CON EL PROPÓSITO DE DISFRUTAR DE UNA COMIDA O GENA POSTERIOR.

4.- EL MANEJO DE EVENTOS DISPOSICIONALES ORGANISMICOS (DROGA, FATIGA, ETC.) Y EMOCIONALES (REPETIR AL LEVANTARSE "HOY ES MI DÍA" "TODO ME VA A SALIR BIEN") ALTERAN LAS PROBABILIDADES DE QUE LA PERSONA SE COMPORTE DE UNA MANERA PARTICULAR.

5.- LAS OPERACIONES DE AUTOREFORZAMIENTO Y AUTOCASTIGO TAMBIÉN SON EMPLEADAS PARA ALTERAR LA FUERZA DE CIERTAS CLASES DE RESPUESTAS, LA PERSONA PUEDE REGAÑARSE ASÍ MISMA DESPUÉS DE FALLAR EL LOGRO DE UNA META O ELOGIARSE VERBALMENTE DESPUÉS DE LOGRARLO.

6.- "HACER OTRA COSA" ES UNA TÉCNICA COMUNMENTE USADA, EL INDIVIDUO PUEDE ABSTENERSE DE INVOLUCRARSE EN UNA CONDUCTA QUE LE VA A LLEVAR AL CASTIGO, SI ENÉRGICAMENTE SE INVOLUCRA EN OTRA COSA O EN UNA ACTIVIDAD OPUESTA, POR EJEMPLO, EL CAMBIO DE TÓPICO DE UNA CONVERSACIÓN PUEDE EVITAR LA DISCUSIÓN.

MUCHAS DE LAS TÉCNICAS QUE SE HAN DESCRITO REQUIEREN QUE EL INDIVIDUO EMITA UNA CONDUCTA (RESPUESTA CONTROLADORA) QUE ALTERE LA PROBABILIDAD DE OTRA CONDUCTA (RESPUESTA CONTROLADA) ASÍ UNA PERSONA PUEDE MASCAR CHICLE (RESPUESTA CONTROLADORA) PARA REDUCIR LA PROBABILIDAD DE FUMAR UN CIGARRILLO (RESPUESTA CONTROLADA).

**THORESEN Y MAHONEY (1974) HAN PLANTEADO OTRAS DOS ESTRATEGIAS DE AUTOCONTROL:**

- 1) LA PLANEACIÓN MEDIO-AMBIENTE
- 2) LA PLANEACIÓN CONDUCTUAL

LA PLANEACIÓN MEDIO-AMBIENTE ES DONDE EL SUJETO ARREGLA LOS ESTIMULOS DEL MEDIO-AMBIENTE PARA DISMINUIR O ALTERAR LA PRESENTACIÓN DE ESTIMULOS DISCRIMINATIVOS QUE PRODUCEN RESPUESTAS NO DESEABLES Y/O LA PRESENTACIÓN DE ESTIMULO DISCRIMINATIVOS PARA CONDUCTAS DESEABLES.

OTRA MODALIDAD DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ES INTRODUCIR UN ESTIMULO NUEVO PARA QUE CONTROLE LA CONDUCTA INDESEABLE Y LUEGO DISMINUIR LA FRECUENCIA DE PRESENTACIÓN DEL MISMO.

OTRA TÉCNICA MAS DE PLANEACIÓN AMBIENTAL ES EL CONTRATO CONDUCTUAL POR EL CUAL LA PERSONA QUE VA A CAMBIAR SU CONDUCTA ACUERDA CON OTRA PERSONA QUE SI SE PRESENTA ALGUNA CONDUCTA NO DESEADA, SE LE SUMINISTRARA UNA CONSECUENCIA AVERSIVA, Y SI SE PRESENTA UNA CONDUCTA DESEABLE SE LE APLICARA UNA CONSECUENCIA POSITIVA, SEGUN EL PROPÓSITO DE LA PERSONA QUE TRATA DE CAMBIAR SU COMPORTAMIENTO

EN LA SEGUNDA ESTRATEGIA "PLANEACIÓN CONDUCTUAL", LA TÉCNICA MAS FRECUENTEMENTE EMPLEADA ES LA DE "AUTOSUMINISTRO DE CONSECUENCIAS". LAS CONSECUENCIAS AUTOADMINISTRADAS, REPRESENTAN UN CAMBIO EN EL MEDIO AMBIENTE QUE SIGUE A LA CONDUCTA PARA CONTROLARLA.

LA SIGUIENTE ES UNA LISTA PARCIAL DE CONSECUENCIAS AUTOADMINISTRADAS EN LA PROGRAMACIÓN CONDUCTUAL.

**A) AUTOREFORZAMIENTO POSITIVO.-**

ES LA AUTOADMINISTRACIÓN DE UN REFORZAMIENTO SOLO DESPUES DE HABER EJECUTADO UNA RESPUESTA POSITIVA ESPECIFICA.

**B) AUTOREFORZAMIENTO NEGATIVO.-**

ES EL PERMITIR UN ESCAPE A UN ESTIMULO AVERSIVO, SOLAMENTE DESPUÉS DE LA EJECUCIÓN DE UNA RESPUESTA POSITIVA ESPECIFICA.

**C) AUTOCASTIGO POSITIVO.-**

ES LA PRESENTACIÓN DE UN ESTIMULO AVERSIVO DISPONIBLE DESPUÉS DE EJECUTAR UNA RESPUESTA ESPECIFICA NEGATIVA

**D) AUTOCASTIGO NEGATIVO.-**

ES LA REMOCIÓN DE UN REFORZADOR DISPONIBLE DESPUES DE UNA RESPUESTA NEGATIVA ESPECIFICA.

LAS CONSECUENCIAS ANTES EXPUESTAS SON PRESENTADAS O SUMINISTRADAS POR EL MISMO SUJETO, SIGUIENDO A LA OCURRENCIA DE LA CONDUCTA A MODIFICAR.

AL IGUAL QUE EL AUTOCONTROL LAS CONDUCTAS REGIDAS POR REGLAS SON EMITIDAS EN AUSENCIA DE UN ESTÍMULO REFORZADOR INMEDIATO Y ES EL MISMO INDIVIDUO EL AGENTE CONTROLADOR DE SU PROPIA CONDUCTA, ESTO SE DEBE A QUE LAS CONDUCTAS REGIDAS POR REGLAS ESTUVIERON EXPUESTAS A UN PROGRAMA DE REFORZAMIENTO EN EL PASADO, SIENDO ESTO LO QUE PERMITIÓ EL ESTABLECIMIENTO DE LAS REGLAS DENTRO DEL REPERTORIO CONDUCTUAL, Y EN EL AUTOCONTROL ES LA PROPIA PERSONA QUIEN DECIDE LA EMISIÓN DE LA CONDUCTA DE ACUERDO A UNA DISCRIMINACIÓN PREVIA DE LO QUE PRETENDE LOGRAR.

SI BIEN, EL INDIVIDUO AL SER EXPUESTO A UN CAMBIO QUE AFECTE SUS REGLAS YA ESTABLECIDAS PRESENTARÁ UNA "RESISTENCIA A ESTE CAMBIO", ESTA RESISTENCIA PUEDE MANIFESTARSE DE DIVERSAS FORMAS: CONDUCTA ANTISOCIAL, OPOSICIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y A SUS JEFES, DESPERDICIO DE MATERIAL, HUELGAS, AISLAMIENTO, ETC. , PROVOCÁNDOLE PROBABLEMENTE UN CONFLICTO, POR LO CUAL DEBERÁ HACER USO DE TÉCNICAS DE AUTOCONTROL TALES COMO: RESTRICCIÓN FÍSICA, MANEJO DE CONDICIONES ESTÍMULO O SEÑALES, PRIVACIÓN Y SACIEDAD DEL REFORZAMIENTO (SKINNER, 1979), EVITANDO ASÍ LA AFECTACIÓN PSICOLÓGICA DE LA PERSONA CON EL FIN DE ADAPTARSE A LAS NUEVAS CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE.

EN LAS CONDUCTAS CONTROLADAS POR REGLAS ES MUY IMPORTANTE LA "RESISTENCIA AL CAMBIO", YA QUE ÉSTA SERÁ MAYOR O MENOR DEPENDIENDO DEL TIPO DE REGLA QUE SE ESTÉ AFECTANDO CON LOS CAMBIOS QUE SE ESTÉN SUCEDIENDO EN LA ORGANIZACIÓN, POR EJEMPLO LA RESISTENCIA AL CAMBIO SERÁ MAYOR SI LA REGLA ES DE TIPO "A", YA QUE ESTAS REGLAS SON PRÁCTICAMENTE INMODIFICABLES Y SI SE INTENTA UNA MODIFICACIÓN DE ÉSTA, EL INDIVIDUO CAERÁ EN UNA LUCHA DE AUTOCONTROL Y ES MUY PROBABLE QUE PSICOLÓGICAMENTE SEA AFECTADO, SI LA REGLA ES DE TIPO "B " O "C" ES MÁS FACTIBLE UNA NEGOCIACIÓN Y MODIFICACIÓN DE LAS CONDUCTAS Y COMO CONSECUENCIA HABRÁ MENOR RESISTENCIA A LOS CAMBIOS QUE SE ESTÉN LLEVANDO A CABO, AL INICIAR LA NEGOCIACIÓN ESTÁN IMPLICADOS NUESTROS OBJETIVOS, IDEAS Y REGLAS, Y SIN EMBARGO, EN EL MOMENTO DEL ENCUENTRO CARA A CARA, DEBEMOS MANEJAR LOS REFORZADORES DE CADA INDIVIDUO EN FORMA APROPIADA DE ACUERDO A SUS INTERESES PERSONALES

TODA MODIFICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN PRESENTA METAS PARA EL PERSONAL QUE SE ENCUENTRA INVOLUCRADO, ALGUNAS VECES PERDIENDO CONDICIONES REFORZANTES Y OTRAS REQUIRIÉNDOLES APRENDER CONDUCTAS NUEVAS, POR LO QUE SE HACE INDISPENSABLE ANALIZAR CON MAYOR DETENIMIENTO LAS PREMISAS FUNDAMENTALES PARA REDUCIR A UN MÍNIMO LA "RESISTENCIA AL CAMBIO" PROMOVRIENDO.

- A) PARTICIPACIÓN AUTÉNTICA DE TODOS LOS INDIVIDUOS EN LA CONFORMACION DE LA PROPUESTA DE CAMBIO (DIAGNÓSTICOS, OBJETIVOS, ETC.)
- B) IDENTIFICAR CON PRECISIÓN LOS REQUERIMIENTOS QUE LA PROPUESTA HACE A CADA UNO DE LOS INDIVIDUOS Y SI ELLOS SE ENCUENTRAN MOTIVADOS PARA EMITIRLOS Y/O SUGERIR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN NECESARIOS.

DE ESTA FORMA, AL REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA CONDUCTA CONTROLADA POR REGLAS SE TENDRÍA LA POSIBILIDAD DE MODIFICAR A LARGO PLAZO, CONDUCTAS REGIDAS POR REGLAS DE TIPO "A" QUE FUERAN CONTRARIAS AL OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN, ELIMINANDO ASÍ AQUELLOS "MALOS HÁBITOS" EN LOS MIEMBROS DE LA MISMA Y PARALELAMENTE A ELLO CONTRIBUIR A UNA MEJOR ADAPTACIÓN DEL TRABAJADOR A SU AMBIENTE LABORAL, DE MANERA QUE SE MINIMICEN LOS CONFLICTOS QUE EN ÉL PUEDEN SURGIR, MANIFESTÁNDOSE ASÍ UN BENEFICIO PARA AMBAS PARTES, EMPLEADO- ORGANIZACIÓN, YA QUE GRAN PARTE DEL TIEMPO DE NUESTRAS VIDAS LAS DEDICAMOS AL TRABAJO, Y CON ESTO SE OBTENDRÍA UN AVANCE MÁS DENTRO DEL CAMPO DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

TODAS LAS PERSONAS HAN ESTABLECIDO ALGUNAS REGLAS QUE DETERMINAN EL TIPO DE COMPORTAMIENTO QUE EXHIBIRA ANTE LAS DEMANDAS DEL MEDIO AMBIENTE, POR LO TANTO, AL PROPONER ALGUN TIPO DE CAMBIO SERÁ MÁS O MENOS FACTIBLE SI ENTENDEMOS LAS REGLAS QUE CONTROLAN NUESTRA CONDUCTA Y LA DE LOS DEMÁS, SI ÉSTAS SON AFINES A OTROS INDIVIDUOS REQUERIDOS PARA EL CAMBIO CONTAREMOS CON SU PARTICIPACIÓN O DE LO CONTRARIO TENDREMOS QUE NEGOCIAR O DESECHAR NUESTRAS PRETENSIONES.

A CONTINUACIÓN SE EXPONDRÁN ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE "RESISTENCIA AL CAMBIO" Y SUS CARACTERÍSTICAS, CONSIDERANDO EL ORIGEN DEL CAMBIO Y LAS REACCIONES DIVERSAS QUE SE PRESENTAN ANTE EL MISMO.

***CAPITULO III :***  
***RESISTENCIA AL CAMBIO***

### **3.1.- RESISTENCIA AL CAMBIO**

**¿POR QUÉ LA RESISTENCIA AL CAMBIO?**

NO ES SORPRENDENTE QUE CUALQUIER TIPO DE CAMBIO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN OCASIONE PROBLEMAS, YA QUE ÉSTA LA INTEGRAN PERSONAS A LAS CUALES CUESTA TRABAJO "ADAPTARSE AL CAMBIO" Y EN PARTICULAR AQUELLO QUE AFECTE SUS COSTUMBRES. ES DECIR QUE LOS CAMBIOS NO SUELEN SER FÁCILES.

EXISTEN MUCHAS CAUSAS DE PORQUE SE PRESENTA ESA "RESISTENCIA" AL CAMBIO, DESDE "CREENCIAS MUY ARRAIGADAS, AUTORIDAD DELEGADA, HASTA LAS QUE IMPONE LA SOCIEDAD MISMA.

LAS ACTITUDES HACIA EL CAMBIO DEPENDEN SI EL INDIVIDUO CONSIDERA QUE EL NUEVO SISTEMA SERÁ VENTAJOSO O DESVENTAJOSO PARA ÉL. SI HA EXPERIMENTADO CAMBIOS COMPARABLES EN EL PASADO, QUIZÁ SE INCLINE A SUPONER QUE TALES TRANSFORMACIONES LE AFECTAN EN MÁS O MENOS DEL MISMO MODO QUE LO HICIERON LOS ANTERIORES Y EN CASO CONTRARIO SI NUNCA HA VISTO MUCHO CAMBIO, SU ACTITUD DEPENDERÁ DEL GRADO EN QUE SE ENCUENTRE SATISFECHO CON SU ACTUAL POSICIÓN BAJO EL SISTEMA EXISTENTE. ES DECIR, QUE MUCHAS DE LAS REACCIONES DE LOS TRABAJADORES HACIA EL CAMBIO DEPENDERÁN DE LA MANERA EN QUE HAYAN SIDO INTRODUCIDOS LOS CAMBIOS DENTRO DE LA EMPRESA.

ES POR LO ANTERIOR, QUE LOS CAMBIOS DEBEN PRODUCIRSE CON CIERTA LENTITUD, A FIN DE QUE LAS ACTITUDES INDIVIDUALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO, PUEDAN AJUSTARSE A LOS REQUERIMIENTOS SOCIALES, YA QUE UN CAMBIO DEMASIADO RÁPIDO PRODUCE UN EFECTO NEGATIVO EN EL HOMBRE, GRUPO Y ORGANIZACIÓN; QUE SE MANIFIESTA COMO UN ESTADO DE CHOQUE EMOCIONAL, UN ESTADO DE GRAVE TENSIÓN, DE SHOCK, PARA LOS SERES HUMANOS QUE HABITAN EL SISTEMA LLAMADO "MUNDO".

UNA DE LAS BARRERAS QUE SE OPONEN AL CAMBIO EN FORMA USUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO, ES LA CULTURA QUE CONTROLA TODAS LAS FORMAS DE CONDUCTA, DE MODO QUE LA ENERGÍA QUE SE DIRIGE A BUSCAR NUEVAS SOLUCIONES PARA VIEJOS PROBLEMAS, ES POCA.

UNA ACTITUD TRADICIONALISTA NO SOLO SE OPONE A LO NUEVO, SINO QUE DESEA SUBSISTIR EL PRESENTE POR VIEJOS MÉTODOS YA ARRUINADOS.

COMO DAVIS (1983) MENCIONA, LAS PERSONAS SE ACOSTUMBRAN A DEPENDER DE SU CULTURA QUE LES BRINDA ESTABILIDAD Y SEGURIDAD, PORQUE ENTIENDEN LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO EN SU ORGANIZACIÓN DE TRABAJO Y SABE COMO RESPONDER ANTE TALES SUCESOS. NO OBSTANTE, SI SE TRANSFIERE A OTRA CULTURA, COMO CUANDO UN EMPLEADO SE CAMBIA A OTRA SOCIEDAD, PUEDE EXPERIMENTAR CIERTOS GRADOS DE "SHOCK CULTURAL".

EL "SHOCK CULTURAL" ES UN SENTIMIENTO DE CONFUSIÓN, INSEGURIDAD Y ANSIEDAD PROVOCADO POR LO EXTRAÑO DEL NUEVO AMBIENTE EN QUE SE ENCUENTRA LA PERSONA. EXISTE PREOCUPACIÓN POR NO SABER CÓMO

ACTUAR Y PIERDE LA CONFIANZA EN SÍ MISMA CUANDO OFRECE UNA RESPUESTA EQUIVOCADA.

CUANDO LOS CAMBIOS AFECTAN LOS INGRESOS, POSICIÓN, SALUD Y CONTENIDO DE TRABAJO, POR LO REGULAR SE PRESENTA UNA VIGOROSA RESISTENCIA AL CAMBIO" (BASIL, A. 1979).

DEBIDO A QUE LAS CAUSAS QUE PROVOCAN LA "RESISTENCIA AL CAMBIO" SON MUCHAS Y VARIADAS, ÉSTA PUEDE ENFOCARSE EN LOS SIGUIENTES FACTORES PRINCIPALES:

**1.- FACTOR ECONÓMICO.-**

ESTE INCLUYE LOS MOTIVOS MÁS MANIFIESTOS, ES DECIR, QUE LOS TRABAJADORES SE RESISTEN PUESTO QUE TEMEN PERDER SU EMPLEO, YA QUE LO QUE MÁS LES PREOCUPA ES EL BIENESTAR ECONÓMICO PROPIO Y DE SUS FAMILIAS.

**2.- INCONVENIENCIA.-**

ESTO ES COMPRESIBLE EN LA MEDIDA QUE AMENACE LA ASIGNACIÓN DE OBLIGACIONES EXTRAS YA QUE APRENDER NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EXIGE GASTO DE ENERGÍAS Y DEJAR DE UTILIZAR "TRUCOS DEL OFICIO" APRENDIDOS DURANTE AÑOS

**3.- INCERTIDUMBRE.-**

SOBRE COMO SERÁN LOS NUEVOS SISTEMAS, UNO DE LOS MOTIVOS DE ESTE TEMOR ES LA FALTA DE INFORMACIÓN, ES DECIR, QUE SE CONOCEN LAS CIRCUNSTANCIAS PRESENTES, PERO NO SE SABE COMO SERÁN LAS NUEVAS.

**4.- RELACIONES SOCIALES.-**

ESTE REPRESENTA UNO DE LOS CAMBIOS MÁS TEMIDOS POR LOS TRABAJADORES, YA QUE POR LO REGULAR TODO CUANTO INTERRUMPE LAS RELACIONES SOCIALES HABITUALES Y LAS NORMAS DE GRUPO HABRÁ DE CHOCAR CON UNA FUERTE RESISTENCIA, MUY ESPECIALMENTE A LOS CAMBIOS QUE AMENACEN SU CATEGORÍA SOCIALMENTE APRECIADA Y ADQUIRIDA EN MUCHOS AÑOS.

**5.- CONTROL.-**

A MUCHAS PERSONAS NO LES AGRADA ACEPTAR ÓRDENES DE TRABAJO, PERO SE HA ACOSTUMBRADO A UN CIERTO GRADO DE CONTROL POR PARTE DE LA EMPRESA Y SE OPONE A CUALQUIER AUMENTO A DICHO CONTROL.

"SIEMPRE QUE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA INTRODUZCA UN CAMBIO, HABRÁ DE AUMENTAR CONSIDERABLEMENTE EL NÚMERO DE ÓRDENES QUE DA A SUS SUBORDINADOS, ESTO TRAE CONSIGO UNA MODIFICACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES, Y ESTE SEGUNDO CAMBIO, A SU VEZ, PUEDE PROVOCAR RESISTENCIAS" (SAYLES, L., STRAUS, G., 1979).

**6.- ACTITUDES SINDICALES.-**

ES MUY PROBABLE QUE LOS SINDICATOS SE OPONGAN A CUALQUIER TIPO DE CAMBIO PROPUESTO POR LA DIRECCIÓN, A MENOS QUE SE LES CONSULTE Y EXAMINE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE OCASIONARÍA A LOS TRABAJADORES.

COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, LA ANSIEDAD ORIGINADA POR LA PERSPECTIVA DE CAMBIO, PROVOCA EN EL INDIVIDUO UNA RAZÓN DE OPOSICIÓN, ES DECIR, NO ES EL CAMBIO EN SÍ LO QUE PRODUCE LA RESISTENCIA, SINO EL SENTIDO O SIGNIFICADO QUE ÉSTE TIENE PARA LA PERSONA AFECTADA, YA QUE LOS NUEVOS SISTEMAS SON SIEMPRE EXTRAÑOS, AMENAZADORES Y PREÑADOS DE "INCERTIDUMBRE" AÚN CUANDO SE TRATE DE MEJORAR.

ASÍ, PICHOT RIVIERE CONCLUYE QUE LAS ACTITUDES DE RESISTENCIA A LOS CAMBIOS TIENEN POR FINALIDAD DESTRUIR LAS FUENTES DE ANSIEDAD QUE TODO CAMBIO ACARREA.

### **3.2.- REACCIONES ANTE EL CAMBIO**

LA "RESISTENCIA A LOS CAMBIOS" SE MANIFIESTA DE MODOS INESPERADOS, LAS REACCIONES PUEDEN EXPRESARSE TAN SÓLO HACIA EL TIPO DE CAMBIO ESTABLECIDO O CONTRA TODA LA ORGANIZACIÓN. CABE MENCIONAR QUE NO SE OPONE "RESISTENCIA" A TODOS LOS CAMBIOS, ALGUNAS FORMAS DE CAMBIO SON ACOGIDAS CON AGRADO (ALGUNAS VECES), POR EJEMPLO: LOS AUMENTOS DE SALARIO.

### **ALGUNAS REACCIONES MÁS FRECUENTES QUE MANIFIESTAN LOS TRABAJADORES HACIA EL CAMBIO SON:**

**CONDUCTA ANTISOCIAL.** ROBINNS, (1966) LA DEFINE COMO UNA "CONDUCTA DE OPOSICIÓN, COMO AUSENCIA DE UNA CONDUCTA DE COOPERACIÓN": INCLUYE VARIAS CONDUCTAS POR EJEMPLO: MENTIRA, AUSENTISMO Y ROBO, CONDUCTA DESTRUCTIVA O NEGATIVA.

DENTRO DEL PROCESO DE CAMBIO EXISTEN TRES FORMAS PRINCIPALES DE AJUSTE NO INTEGRADO PARA ACEPTAR EL CAMBIO:

LA PRIMERA ES RECURRIR A LA AGRESIÓN CONTRA LAS PERSONAS Y LAS SITUACIONES.

**RIBES (1972) DISTINGUE TRES TIPOS DE CONDUCTA AGRESIVA:**

**AGRESIÓN RESPONDIENTE.-** ES PRODUCIDA DIRECTAMENTE COMO RESPUESTA A UN ESTÍMULO PREVIO QUE ES GENERALMENTE AVERSIVO. LA APLICACIÓN DE UN CASTIGO, LA PRIVACIÓN DEL REFORZAMIENTO, ETC.

**AGRESIÓN OPERANTE TIPO I.-** CONTROLADO POR LAS CONSECUENCIAS NATURALES DE RESPUESTA; INFLINGIR DAÑO, PRODUCIR CIERTAS REACCIONES EN EL OTRO SUJETO, APODERARSE DE REFORZADORES AJENOS, OBTENER ATENCIÓN SOCIAL, ETC.

**AGRESIÓN OPERANTE TIPO II.-** CONTROLADA TAMBIÉN POR EL TIPO DE CONSECUENCIAS QUE EL ANTERIOR, SE CARACTERIZA PORQUE ES ALTAMENTE DISCRIMINATIVA Y SU EMISIÓN ALTAMENTE PROBABLE ANTE CIERTA CLASE DE

ESTÍMULOS PREVIOS ASOCIADOS, ÚNICAMENTE A LAS CONSECUENCIAS NATURALES.

ALGUNOS SÍNTOMAS DE AGRESIVIDAD QUE SE ENCUENTRAN COMÚNMENTE ENTRE LOS OBREROS Y EMPLEADOS SON: LAS CRÍTICAS CONSTANTES CONTRA LA DIRECCIÓN, LAS QUEJAS FRECUENTES, EL DESPERDICIO, LA INCAPACIDAD PARA NO ENTENDERSE CON LOS DEMÁS, LAS HUELGAS, ETC.

OTRA FORMA PUEDE SER LA OPOSICIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y A SUS JEFES, ESTA PUEDE EXPRESARSE DE VARIAS FORMAS COMO: QUE LOS SUBORDINADOS GUARDEN INFORMACIÓN QUE DEBEN PASAR A LOS SUPERIORES O QUE NO EXPRESEN SUS IDEAS SOBRE ALGUNOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO PARA MEJORARLOS.

LA SEGUNDA FORMA DE AJUSTE NO INTEGRADO ES, **RETIRARSE** DE LAS PERSONAS Y DE LOS PROBLEMAS, PARA ESCAPAR A LA CAUSA DE FRUSTRACIÓN O CONFLICTO.

ES SORPRENDENTE LO INGENIOSO QUE ES EL HOMBRE EN SUS ESFUERZOS POR ESCAPAR A LAS DEMANDAS DEL MUNDO EN QUE VIVE, Y PARA EVITAR LAS AMENAZAS A SU SENTIDO DE VALOR PERSONAL. UNA DE LAS FORMAS MÁS SIMPLES DE RETIRARSE DE LO DESAGRADABLE ES LA NEGACIÓN, ES DECIR, REHUSARSE A CONSIDERAR LOS HECHOS EVIDENTES O LA SITUACIÓN OBJETIVA. OTRA MANERA ES EL AISLAMIENTO, QUE LOS MANTIENEN ALEJADOS Y SIN COMPROMISOS CON EL OBJETO DE AISLAMIENTO, QUE OBLIGAN A LOS EMPLEADOS A ESTAR PRESENTES FÍSICAMENTE, PERO MENTAL Y EMOCIONALMENTE AUSENTES.

LA TERCERA FORMA DE AJUSTE NO INTEGRADO ES EL **AUTOENGAÑO**.- TODOS LOS INDIVIDUOS, BIEN SEA QUE ESTÉN EN PRO O EN CONTRA DEL CAMBIO BUSCAN ALGÚN EQUILIBRIO PERSONAL ENTRE LAS DECISIONES PROGRAMADAS Y LAS NO PROGRAMADAS, EL QUE SE OPONE AL CAMBIO, NATURALMENTE SE ESFUERZA POR ESTRUCTURAR SU VIDA Y AMBIENTE PARA IMPEDIR LA FRECUENTE INTRUSIÓN DE PROBLEMAS NO RUTINARIOS.

SEGÚN BASIL, (1979) CUANDO LOS SUJETOS SE VEN MEZCLADOS POR UNA SENSACIÓN DE FRACASO, CULPA O INFERIORIDAD RECURRIRÁN A LOS LLAMADOS MECANISMOS DE DEFENSA QUE PUEDEN LLEGAR A SER UTILIZADOS POR TODOS LOS INDIVIDUOS QUE TIENEN DIFICULTADES EN ACEPTAR IDEAS O TRANSFORMACIONES NO CONVENCIONALES QUE NO ENTIENDEN O QUE ESTÁN MAL PREPARADOS PARA ACEPTAR (BASIL, A. 1979).

**LOS SIGUIENTES SON LOS MECANISMOS DE DEFENSA MÁS CONOCIDOS:**

**NEGACIÓN.**- COMO YA SE HA MENCIONADO, ES UNA FORMA DE VIVIR EN UN MUNDO IDEALIZADO.

**REVERSIÓN.**- ES UN RETORNO A FORMAS DE CONDUCTA PREVIAMENTE PROGRAMADAS.

**SOBRESIMPLIFICACIÓN.**- LOS PROBLEMAS SE ESTRECHAN HASTA UNA CAUSA Y EFECTO SUMAMENTE SIMPLISTA Y SE SOBREGENERALIZA BURDAMENTE, EN LA BÚSQUEDA POR UNA SOLUCIÓN UNITARIA, NUMEROSOS PROBLEMAS

APARENTEMENTE IRRESOLUBLES PUEDE SUBSTITUIRSE POR UNO VERDADERAMENTE GIGANTESCO.

**ESPECIALIZACIÓN EXTREMA.-** AQUÍ AUNQUE EL INDIVIDUO ES APTO PARA ENFRENTARSE ADECUADAMENTE AL CAMBIO DENTRO DE SU ESPECIALIDAD LOS AVANCES REVOLUCIONARIOS EN OTROS RAMOS PUEDEN CAUSAR LA ELIMINACIÓN DE SU CAMPO.

**EL AFÁN DE LLAMAR LA ATENCIÓN.-** ESTE PUEDE SER POSITIVO O NEGATIVO, PERO EN CUALQUIER FORMA QUE SE PRESENTE, EL PROPOSITO ES LLAMAR LA ATENCIÓN Y OBTENER APROBACIÓN.

**LA COMPENSACIÓN.-** ES EL HÁBITO DE SUSTITUIR LA SATISFACCIÓN EN UNA CLASE DE LOGRO POR FALTA DE ÉL EN OTRAS ÁREAS. SU PROPOSITO ES REDUCIR EL SENTIDO DE INUTILIDAD QUE PODRÍA RESULTAR UN TOTAL FRACASO.

**IDENTIFICACIÓN.-** ES UNA FORMA DE OBTENER SATISFACCIÓN EN LAS HAZAÑAS REFLEJADAS EN OTRA PERSONA CON LA QUE SE ESTA ASOCIADO.

**LA RACIONALIZACIÓN.-** ES UNA FORMA DE AUTOPROTECCIÓN QUE PROPORCIONA RAZONES SOCIALMENTE ACEPTABLES O EXCUSAS PARA UNA CONDUCTA EN VES DE RAZONES VERDADERAS. EL PROPOSITO DE LAS FALSAS EXPLICACIONES ES HACER QUE LA CONDUCTA PAREZCA RACIONAL Y LÓGICA. DENTRO DE ESTA SE ENCUENTRA: LA EVASIÓN DE RESPONSABILIDAD Y ECHAR LA CULPA A ALGO O AL ALGUIEN.

Y POR ÚLTIMO, **LA PROYECCIÓN.-** ESTE CONSISTE EN ATRIBUIR FALLAS QUE EN REALIDAD RADICAN EN NOSOTROS MISMOS.

TOMANDO EN CONSIDERACIÓN ESTOS ASPECTOS, PODEMOS CONCLUIR, QUE LA "RESISTENCIA AL CAMBIO" ESTA DIRECTAMENTE LIGADA A LAS CONDUCTAS REGIDAS POR REGLAS Y CONTINGENCIAS Y AL AUTOCONTROL QUE UN INDIVIDUO PUDIERA EJERCER SOBRE SU CONDUCTA; EN EL PRIMER CASO LA "RESISTENCIA AL CAMBIO" SERÁ MAYOR O MENOR DEPENDIENDO DEL TIPO DE REGLA QUE SE ESTE AFECTANDO O TRATANDO DE MODIFICAR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN; EN EL CASO DEL AUTOCONTROL, EL INDIVIDUO DEBE DE COMPRENDER QUE FACTORES EXTERNOS ESTÁN INFLUYENDO SOBRE ÉL PARA PODER ENFRENTAR LA "RESISTENCIA AL CAMBIO".

COMO EN AMBOS CASOS SIEMPRE ESTÁN INVOLUCRADAS LAS IDEAS, REGLAS Y OBJETIVOS DEL INDIVIDUO, AL TRATAR DE MODIFICARLOS, EL CAMBIO Y LA INTERVENCIÓN DEBERÁN PRESENTARSE CON LENTITUD PARA QUE LA "RESISTENCIA" QUE PUEDA SURGIR SEA MENOR Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN SE PUEDAN COMPLETAR.

**CAPITULO IV :**  
**METODOLOGÍA**

## **METODOLOGÍA.-**

### **OBJETIVO**

IDENTIFICAR SI LAS CONDUCTAS DE SOCIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SON REGIDAS POR REGLAS Y/O CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO Y OBSERVAR EL EFECTO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOBRE DICHAS CONDUCTAS

### **SUJETO**

EDAD: 21 AÑOS

SEXO: FEMENINO

PUESTO: SECRETARIA

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: 2 AÑOS 6 MESES

ESCOLARIDAD: SECUNDARIA

ESTADO CIVIL: SOLTERA

HORARIO DE TRABAJO: 9:00 HRS. A 18:00 HRS.

EL MÉTODO QUE SE UTILIZO PARA OBTENER LA MUESTRA FUE DE MUESTREO NO ALEATORIO INTENCIONAL.

### **MATERIALES**

FORMATO DE REGISTRO PARA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD

FORMATO DE REGISTRO PARA CONDUCTA DE RESPONSABILIDAD

CUESTIONARIO DE INCENTIVOS DE BARBARA CALVO TORRES (VER ANEXO 4)

SOCIOGRAMA (VER ANEXO 3)

CUESTIONARIO PARA OBTENER VERBALIZACION (VER ANEXO 2)

GRÁFICAS DE RESULTADOS

LÁPICES

HOJAS DE PAPEL

### **ESCENARIO**

LUGAR EN EL CUAL EL SUJETO DESEMPEÑA SUS ACTIVIDADES LABORALES (VER ANEXO 1)

**DISEÑO EXPERIMENTAL  
FUNCIONAL O MULTIVALENTE (A B C )**

**IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES:**

**SOCIABILIDAD**

CADA OCASIÓN QUE LA SECRETARIA ESTABLEZCA COMUNICACIÓN VERBAL CON OTRA PERSONA UTILIZANDO FRASES COMO: POR FAVOR, GRACIAS, BUENOS DÍAS, BUENAS TARDES, CON MUCHO GUSTO, FUE UN PLACER, MUY AMABLE, PARA SERVIRLE, NO SE PREOCUPE, DE NADA; EN LOS INTERVALOS DE 9.00 A 9.30 HRS. , DE 12.30 A 13.00 HRS., Y DE 18.00 A 18.30 HRS. , DENTRO DE LA JORNADA LABORAL (A. JIMÉNEZ).

**RESPONSABILIDAD**

QUE LA SECRETARIA, DE COMÚN ACUERDO CON LA GERENTE, LA JEFE DE PROYECTOS, LA COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y LA EJECUTIVO DE PROMOCIÓN; ENTREGUE A TIEMPO Y CON BUENA PRESENTACIÓN TODO AQUELLO QUE SE LE PIDA DENTRO DE LA JORNADA LABORAL, REGISTRÁNDOSE EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS COMPROMETIDAS O ACORDADAS (A. JIMÉNEZ)

**PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

ESTE PROGRAMA SE DIVIDIÓ EN DOS FASES AL DÍA: LA PRIMERA FASE CONSISTIÓ EN APLICAR EL PROGRAMA DE REFORZAMIENTO CONTINUO POSITIVO: AL ENTREGAR LA SECRETARIA LAS TAREAS ACORDADAS SE DABA "EL RECONOCIMIENTO VERBAL Y PÚBLICO DE HABER CUMPLIDO CON LA TAREA ACORDADA", SI LA TAREA NO ERA COMPLETADA EN EL TIEMPO Y LAS CONDICIONES ACEPTADAS NO SE DABA EL RECONOCIMIENTO ESTO SE MANEJÓ EN LA FASE "B" PARA CADA REGISTRO REALIZADO. POR LA TARDE, DESPUES DE LA HORA DE SALIDA DE LA SECRETARIA, SE MANEJO UNA SESIÓN DE "RETROALIMENTACIÓN POSITIVA" CON EL SUJETO CON BASE EN LAS TAREAS ACORDADAS Y SE ESTABLECIAN LOS PUNTOS EN LOS QUE SE DEBIERA MODIFICAR LA CONDUCTA DE RESPONSABILIDAD EN RELACION CON LAS TAREAS NO COMPLETADAS

**RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS HOJAS DE REGISTRO**

## **PROCEDIMIENTO:**

### **FASE PRE-EXPERIMENTAL.-**

CONSIDERANDO LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DEL PUESTO SE ELIGIERON AQUELLAS CONDUCTAS QUE SE ADECUABAN A LAS DEFINICIONES DE LOS COMPORTAMIENTOS DESEABLES A CONVENIR (A JIMÉNEZ) DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN Y QUE SON REPRESENTATIVAS DEL PUESTO SECRETARIAL. POSTERIORMENTE SE DEFINIERON OPERACIONALMENTE, DETERMINANDO EL TIPO DE REGISTRO EMPLEADO PARA CADA UNA DE ELLAS, CON BASE A LOS TIPOS DE CONDUCTAS.

LA CONDUCTA DE RESPONSABILIDAD SE ELIGIÓ PARA INTERVENIR CON EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA OBSERVAR LOS CAMBIOS O MODIFICACIONES QUE PUDIERAN RESULTAR DE DICHA INTERVENCIÓN

SE ELABORO UN CUESTIONARIO PARA OBTENER VERBALIZACIÓN Y PODER REALIZAR UN ANÁLISIS DE CONTENIDO SOBRE LA INFORMACIÓN DE LA CONDUCTA DE RESPONSABILIDAD (VER ANEXO 2)

SE ELABORO UN SOCIOGRAMA PARA ANALIZAR LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN, DE INFLUENCIA Y DE SELECCIÓN DEL SUJETO, CONSIDERANDO LAS PERSONAS CON LAS QUE INTERACTUA EN LA RUTINA DIARIA (VER ANEXO 3)

SE APLICÓ UN CUESTIONARIO DE INCENTIVOS CON EL QUE SE OBTUVIERON RESULTADOS PARA NEGOCIAR EL REFORZADOR QUE SE UTILIZÓ EN LA FASE DE INTERVENCIÓN. (VER ANEXO 4)

CON BASE EN ESTO, SE SELECCIONÓ EL PROGRAMA DE REFORZAMIENTO (RETROALIMENTACION-PROGRAMA DE REFORZAMIENTO CONTINUO POSITIVO) CON EL CUAL SE INTERVIÓ LA CONDUCTA DE RESPONSABILIDAD EN LA FASE B.

### **FASE "A" LÍNEA BASE.-**

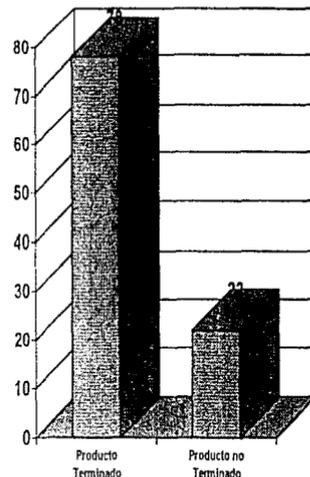
EN ESTA FASE COMO PRIMER PASO SE ACUDIÓ AL LUGAR DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DURANTE CINCO DÍAS PARA TOMAR REGISTRO DE LAS CONDUCTAS DE RESPONSABILIDAD Y SOCIABILIDAD (APÉNDICE 1) DEFINIDAS OPERACIONALMENTE EN LA FASE ANTERIOR.

CONCLUIDO ESTO SE GRAFICARON RESULTADOS QUE A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN:

## Porcentaje de Producto Total Terminado y No Terminado Fase "A"

- En ésta Gráfica se puede observar la diferencia entre las tareas cumplidas (Producto Terminado) y las tareas que no fueron completadas (Producto No Terminado) en relación con el total de tareas que se acordaron con el sujeto en ésta fase de investigación.

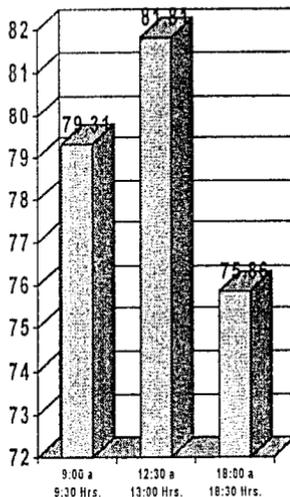
- pág. 30



## PORCENTAJE DE EMISIÓN DE LA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD POR INTERVALO DE TIEMPO “FASE A”

- En ésta Gráfica se puede observar que la emisión de la conducta fué mayor en el 2o Intervalo con una mínima diferencia en relación con el 1er Intervalo de tiempo, siendo más notoria la diferencia de éstos con el tercer Intervalo donde la emisión de la conducta fué menor.

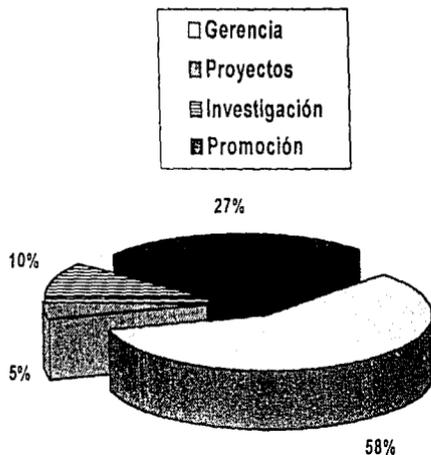
- pág. 31



## PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE TAREAS POR ÁREA DE TRABAJO “FASE A”

- Como se muestra en ésta gráfica, la Gerencia del área obtuvo el mayor porcentaje de participación de tareas asignadas al Sujeto en relación con los porcentajes de participación de los otros Departamentos.

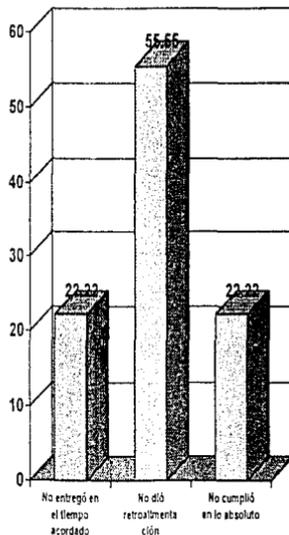
• pág. 32



## PORCENTAJE Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS NO TERMINADOS “FASE A”

- De acuerdo a la Gráfica, un poco más del 50% de los Productos no Terminados, corresponden a la característica: “No dió retroalimentación” al entregar el sujeto las tareas acordadas. Las características de “No entregó en el tiempo acordado” y “no cumplió en lo absoluto” de acuerdo a los resultados, muestran el mismo porcentaje.

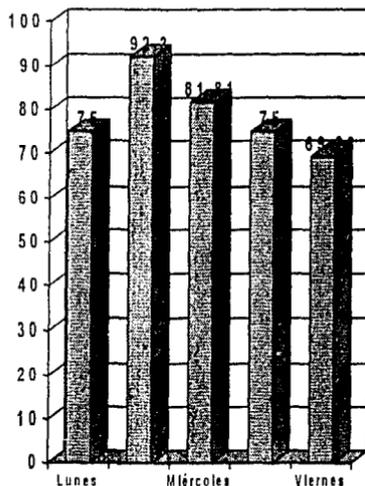
• pág. 33



## PORCENTAJE DE EMISIÓN DE LA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD POR DÍA DE LA SEMANA “FASE A “

- El porcentaje de emisión de la conducta de sociabilidad fué mayor durante el segundo y tercer día de la semana, que en los días restantes.

- pág. 34



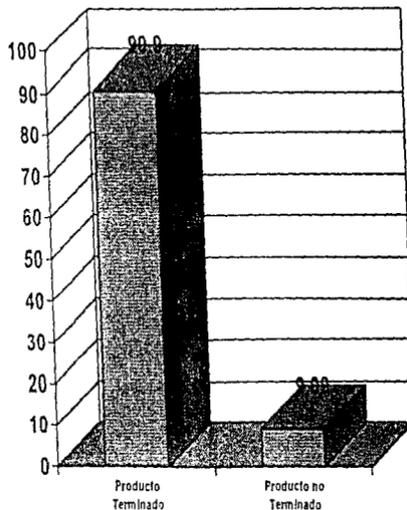
#### **FASE "B" INTERVENCIÓN.-**

DURANTE CINCO DÍAS MAS SE TOMARON REGISTROS DE LAS DOS CONDUCTAS (APÉNDICE 2) Y SE APLICÓ EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA OBSERVAR LOS CAMBIOS SOBRE LA CONDUCTA DE RESPONSABILIDAD DE ACUERDO CON LA INFORMACIÓN QUE RESULTÓ DEL CUESTIONARIO DE INCENTIVOS. SE NEGOCIÓ CON LA GERENTE DEL ÁREA QUE EL REFORZADOR A UTILIZAR SERÍA EL DE "EL RECONOCIMIENTO VERBAL Y PÚBLICO DE HABER CUMPLIDO CON LA TAREA ACORDADA". Y COMO PARTE DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO, AL FINAL DE CADA JORNADA LABORAL DURANTE LOS CINCO DÍAS DE REGISTRO, SE INVITÓ A LA SECRETARÍA A UNA SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN QUE OSCILABA ENTRE LOS 15 Y LOS 30 MINUTOS EN DONDE SE PRESENTARON LOS RESULTADOS DE LAS TAREAS ACORDADAS EN CADA DÍA Y SE ESTABLECIERON LOS PUNTOS EN LOS QUE SE DEBIERA MODIFICAR LA CONDUCTA DE RESPONSABILIDAD. CONCLUIDO ESTO SE GRAFICARON RESULTADOS Y SE PROCEDIÓ A CONTINUAR CON EL REGISTRO EN LA FASE C. LAS GRÁFICAS CORRESPONDIENTES A ESTA FASE DE INVESTIGACIÓN SON LAS SIGUIENTES:

## PORCENTAJE DE PRODUCTO TOTAL TERMINADO Y NO TERMINADO FASE "B" INTERVENCIÓN

- Como se puede observar en ésta Gráfica, del total de las tareas acordadas, más del 90%, se llevaron a cabo en su totalidad, a diferencia de las tareas que no se cumplieron, las cuales tan sólo representan un poco menos del 10%.

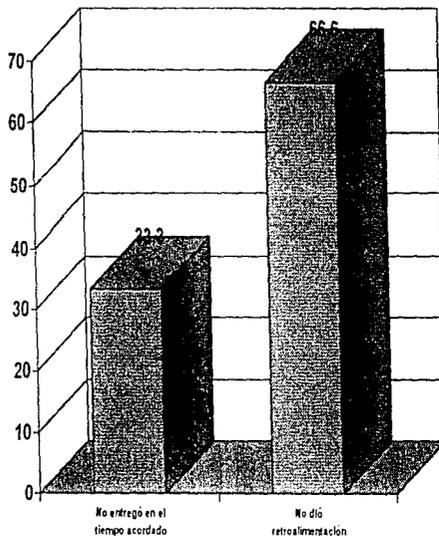
- pág. 36



## PORCENTAJE Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS NO TERMINADOS FASE "B" INTERVENCIÓN

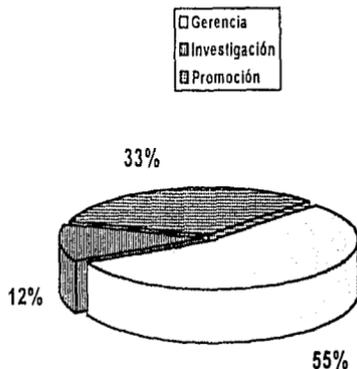
- En ésta Gráfica se puede apreciar que la característica: "no dió retroalimentación", ocupó más del 60% de los casos en que las tareas acordadas no fueron completadas en relación con la característica: "no entregó en el tiempo acordado".

• pág. 37



## PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE TAREAS POR ÁREA DE TRABAJO FASE "B" INTERVENCIÓN

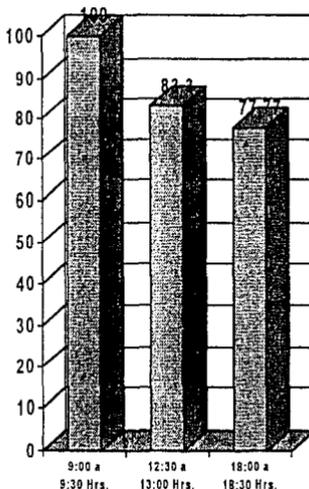
- De acuerdo a la Gráfica, los Departamentos de Gerencia y Promoción participaron en mayor grado en las tareas que se acordaron con el Sujeto.
- Nota: Durante ésta fase, no participó el Departamento de Proyectos.



## PORCENTAJE DE EMISIÓN DE LA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD POR INTERVALO DE TIEMPO FASE "B"

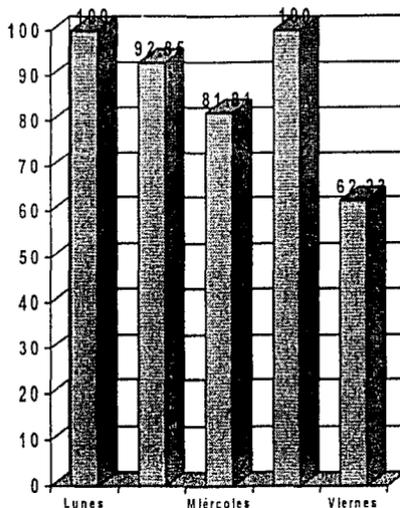
- De acuerdo a la Gráfica, el porcentaje de emisión de la conducta de sociabilidad, fué mayor durante el primer intervalo del día, y disminuyó hacia el final de la jornada laboral.

- pág.39



## PORCENTAJE DE EMISIÓN DE LA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD POR DÍA DE LA SEMANA FASE "B"

- Como se puede observar, la conducta de sociabilidad se emitió arriba del 80% durante los primeros cuatro días de la semana, a diferencia del día viernes, donde el porcentaje alcanzó cerca del 70% de emisión.



**FASE "C" SEGUIMIENTO.-**

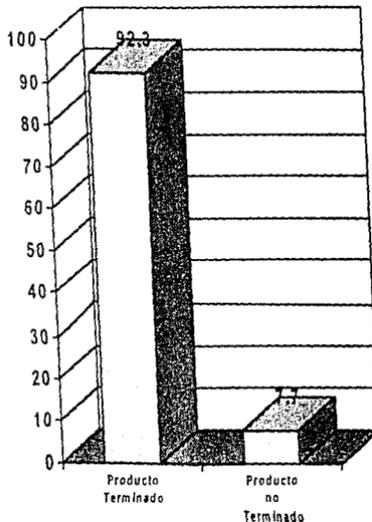
CONCLUIDA LA SEMANA DE INTERVENCIÓN SE PROCEDIÓ A TOMAR REGISTRO DE LAS CONDUCTAS DURANTE 5 DÍAS MAS (APÉNDICE 3). HECHOS ESTOS REGISTROS SE GRAFICARON RESULTADOS CON EL FIN DE COMPARAR CON LOS REGISTROS REALIZADOS EN LAS FASES "A" Y "B" PARA IDENTIFICAR SI LAS CONDUCTAS SON REGIDAS POR REGLAS Y CONTINGENCIAS Y OBSERVAR LOS EFECTOS DE LA INTERVENCIÓN SOBRE LA CONDUCTA DE RESPONSABILIDAD.

LAS GRAFICAS CORRESPONDIENTES A ESTA FASE SON LAS QUE A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN.

## PORCENTAJE DE PRODUCTO TOTAL TERMINADO Y NO TERMINADO FASE "C" SEGUIMIENTO

- Como se puede apreciar en la Gráfica, más del 90% de las tareas acordadas fueron completadas en su totalidad, en relación con los Productos no Terminados.

- pág. 42

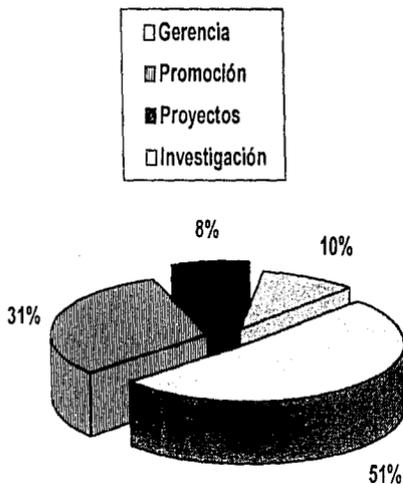


## PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE TAREAS POR ÁREA DE TRABAJO

### FASE "C" SEGUIMIENTO

- De acuerdo a la Gráfica, la Gerencia participó en un poco más del 50% en la asignación de tareas, en segundo término, el Departamento de Promoción participó con un poco más del 30%, los otros dos departamentos solo alcanzaron el 18% en conjunto en cuanto a las tareas asignadas al sujeto.

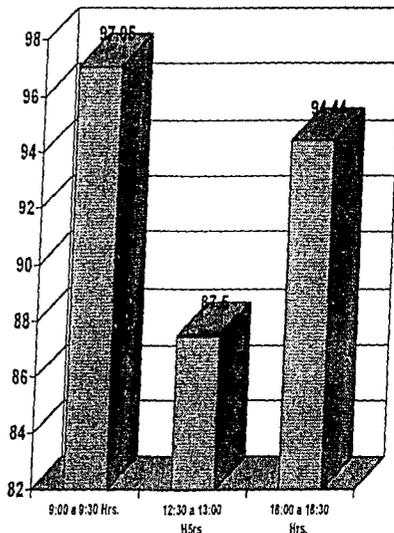
• pág. 43



## PORCENTAJE DE EMISIÓN DE LA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD POR INTERVALO DE TIEMPO FASE "C"

- Como se puede observar, la emisión de la conducta de sociabilidad, disminuyó a la mitad de la jornada laboral a diferencia del inicio y el final de ésta, cuyos porcentajes rebasaron el 90% de emisión.

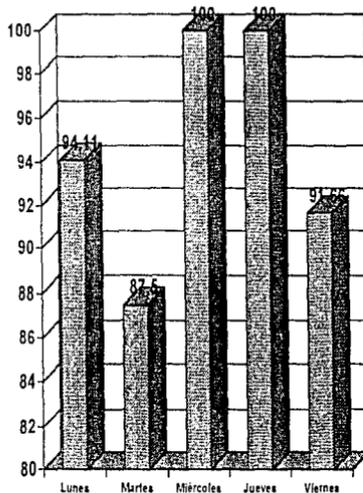
• pág. 44



## PORCENTAJE DE EMISIÓN DE LA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD POR DÍA DE LA SEMANA FASE "C"

- Como se puede apreciar, durante el 3er y 4to día de la semana, la emisión de la conducta de sociabilidad alcanzó el 100%, el porcentaje de emisión más bajo se presentó en el 2do día de la semana, en el 1ro y último día de la semana el porcentaje de emisión rebaso el 90%.

• pág. 45



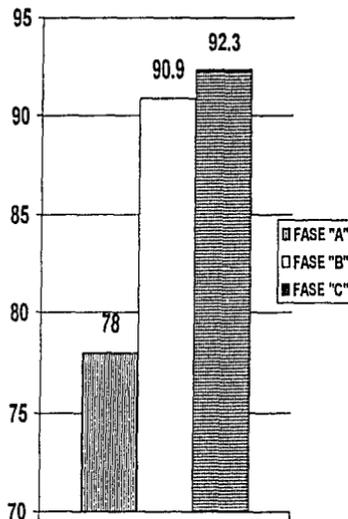
***CAPITULO V :***  
***RESULTADOS***

## **COMENTARIOS SOBRE RESULTADOS**

## RESPONSABILIDAD PORCENTAJE DE PRODUCTO TOTAL TERMINADO

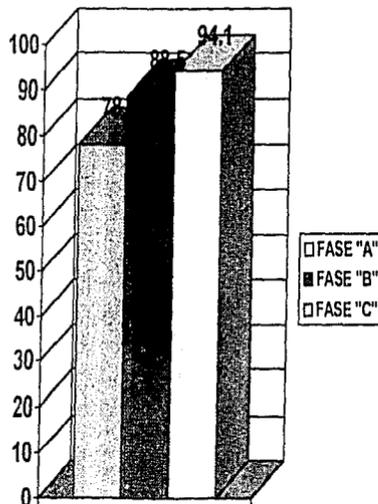
- OBSERVANDO ESTA GRÁFICA SE DENOTA UN INCREMENTO DEL 12.9% HACIA LA FASE "B", HABIENDO UN LIGERO INCREMENTO DE 1.4% DE EMISIÓN DE LA CONDUCTA HACIA LA FASE "C", TRATANDOSE DE UNA CONDUCTA REGIDA POR CONTINGENCIAS.

• PÁG. 46



## PORCENTAJE DE EMISION DE LA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD POR FASE DE INVESTIGACION.

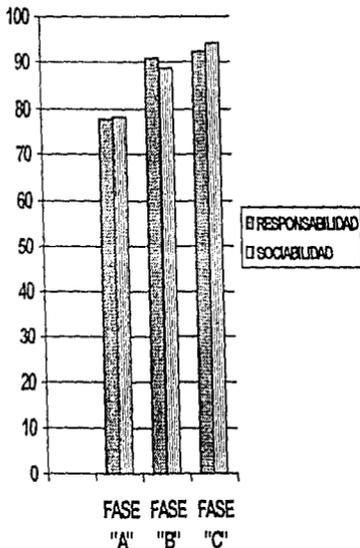
- DE ACUERDO A ÉSTA GRÁFICA PODEMOS OBSERVAR QUE LA EMISIÓN DE LA CONDUCTA DE SOCIABILIDAD SE INCREMENTÓ EN UN 10.26 % EN LA FASE "B" CON RESPECTO A LA FASE "A" Y SE INCREMENTÓ EN 5.59 % EN LA FASE "C" CON RESPECTO A LA FASE DE INTERVENCIÓN
- PODEMOS ESTABLECER QUE LA EMISIÓN DE ÉSTA CONDUCTA SE INCREMENTÓ COMO CONSECUENCIA DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN Y DEBIDO A QUE ES UNA CONDUCTA REGIDA POR CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO.



## PORCENTAJE TOTAL DE LA EMISION DE LAS CONDUCTAS DE RESPONSABILIDAD Y SOCIABILIDAD EN LAS TRES FASES DE INVESTIGACION.

- POR ÚLTIMO, EN ESTA GRÁFICA, DONDE SE CONCENTRAN LAS DOS CONDUCTAS EN SUS TRES FASES DE INVESTIGACIÓN PODEMOS OBSERVAR EL COMPORTAMIENTO DE CADA UNA DE ELLAS NOTANDO QUE EN LAS FASES "B" Y "C" LA EMISION DE AMBAS CONDUCTAS SE INCREMENTÓ COMO CONSECUENCIA DEL PROGRAMA DE REFORZAMIENTO Y DEBIDO A QUE SON CONDUCTAS QUE EN EL SUJETO ESTAN REGIDAS POR CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO.

• PÁG. 48



### CONCLUSIONES.-

DE ACUERDO AL MARCO TEÓRICO PRESENTADO EN EL CAPITULO I, SE PLANTEA QUE ES LA CONDUCTA CONTROLADA POR REGLA AQUELLA EN LA QUE EL ESTIMULO Y REFORZADOR ESTÁN FÍSICA Y CONTINGENTEMENTE PRESENTES EN EL LUGAR DONDE SE EMITE DICHO COMPORTAMIENTO Y LAS CONDUCTAS REGIDAS POR REGLAS SON AQUELLOS GRUPOS DE CONDUCTAS QUE FUERON EXPUESTAS A PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO ESPECIFICOS EN EL PASADO

ENFOCANDO NUESTRO INTERÉS EN LAS CONDUCTAS REGIDAS POR REGLAS DE TIPO A, B Y C DIREMOS QUE ESTAS DIFIEREN EN LOS PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO A QUE FUERON EXPUESTAS, LOS CUALES DETERMINARAN LA PROBABILIDAD DE EMISIÓN DE LA CONDUCTA BAJO CIERTAS CONDICIONES Y SI ESTAS CONDUCTAS SON IMPORTANTES EN EL CONTROL CONDUCTUAL DEL INDIVIDUO, AL VERSE EXPUESTAS A UNA SITUACIÓN CONTRARIA A LA QUE DETERMINA SU REGLA, SE PRESENTARA UNA "RESISTENCIA AL CAMBIO" MANIFESTÁNDOSE DE DIVERSAS FORMAS

ASÍ MISMO SUCEDERA CON LAS CONDUCTAS DE AUTOCONTROL YA QUE ESTAS CONDUCTAS SE HAN INTEGRADO AL REPERTORIO CONDUCTUAL DE MANERA CONTUNDENTE Y CON EL PROPÓSITO DE SER AUTOACEPTADO O ACEPTADO EN EL GRUPO SOCIAL EN EL QUE NOS DESENVOLVEMOS.

DESPUÉS DE HABER DETERMINADO LAS CONDUCTAS A OBSERVAR EN LA PRIMERA FASE Y ELEGIR A CUAL DE ELLAS SE LE APLICARÍA EL PROGRAMA DE REFORZAMIENTO SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS

OBSERVANDO EL INCREMENTO DE LA EMISIÓN DE LAS CONDUCTAS DE SOCIABILIDAD Y DE RESPONSABILIDAD EN LAS FASES B Y C SE DETERMINO QUE ESTAS CONDUCTAS ESTÁN REGIDAS POR CONTINGENCIAS DEBIDO A QUE LOS SUJETOS Y LOS OBJETOS QUE AFECTARON EL COMPORTAMIENTO COMO CONSECUENCIA DE LA APLICACIÓN DE UN ESTIMULO POSITIVO, ESTUVIERON FÍSICA Y CONTINGENTEMENTE PRESENTES EN EL MISMO ESCENARIO DONDE DICHAS CONDUCTAS SE ESTUVIERON EMITIENDO

POR LO TANTO, SE REAFIRMA LO DICHO SOBRE LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO; UNA CONDUCTA CONTROLADA POR CONTINGENCIAS SE PRESENTA CUANDO LA INTERACCIÓN ES DIRECTA, ES DECIR, CUANDO LOS SUJETOS Y LOS

OBJETOS QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO YA SEA APLICANDO ESTIMULOS POSITIVOS O ELIMINÁNDOLOS, ESTÁN FÍSICA Y CONTINGENTEMENTE PRESENTES EN EL MISMO ESCENARIO DONDE DICHO COMPORTAMIENTO SE ESTA EMITIENDO O SERÁ EMITIDO.

BASADOS EN ESTOS DATOS, LOS CAMBIOS PRESENTADOS EN LAS CONDUCTAS DE SOCIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SE DIERON COMO RESULTADO DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.

PARA ESTABLECER SI LAS CONDUCTAS ERAN REGIDAS POR REGLAS O POR CONTINGENCIAS FUE DE SUMA IMPORTANCIA EMPLEAR UN PROGRAMA DE REFORZAMIENTO COMO TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DE CONDUCTAS YA QUE NOS PERMITE REGISTRAR Y OBSERVAR EL AUMENTO O DECREMENTO DE CADA UNO DE LOS EVENTOS ANALIZADOS, ADEMÁS DE LA FLEXIBILIDAD CON QUE SE PUEDE MANEJAR EN CONDICIONES NORMALES DEL TRABAJO DE UN SUJETO LA TÉCNICA DEL PROGRAMA DE REFORZAMIENTO EN SÍ PERMITE LA NEGOCIACIÓN DE LOS REFORZADORES Y DE LAS CONDUCTAS A MODIFICAR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE ACUERDO A LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES.

POR ÚLTIMO, Y EN RELACIÓN CON EL OBJETIVO DE ÉSTA INVESTIGACIÓN, SE LOGRÓ IDENTIFICAR QUE LAS CONDUCTAS DE SOCIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SON REGIDAS POR CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO DE ACUERDO A LAS OBSERVACIONES QUE SE PUDIERON OBTENER DEL EFECTO PRODUCIDO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOBRE ESTAS CONDUCTAS EL QUE LAS CONDUCTAS DE SOCIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD ESTÉN REGIDAS POR CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO SE DEBE A QUE ESTÁN EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN, ES DECIR, ESTÁN EN FUNCIÓN DE LO QUE LA ORGANIZACIÓN ESTABLECE COMO MODELOS DE CONDUCTA Y PRODUCTIVIDAD PARA UN EMPLEADO O TRABAJADOR EFICAZ.

### **LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.-**

**EN EL PRESENTE TRABAJO SE TUVIERON LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:**

**- LAS ACTIVIDADES DENTRO DEL PUESTO ERAN POCAS DISMINUYENDO ASÍ LA CANTIDAD DE REGISTROS QUE SE PUDIERAN TOMAR POR CADA FASE DE INVESTIGACIÓN.**

**- EN LA FASE DE INTERVENCIÓN NO SE OBTUVO PARTICIPACIÓN DE LA JEFE DE PROYECTOS DEBIDO A INCAPACIDAD Y POR LO TANTO LA CANTIDAD TOTAL DE REGISTROS EFECTUADOS SE VIO DISMINUIDA**

**PARA POSTERIORES TRABAJOS SOBRE EL MISMO TÓPICO SE SUGIERE:**

**-APLICAR REFORZAMIENTO NEGATIVO Y MANEJAR SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA DENTRO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE LA FASE DE INTERVENCIÓN, PARA CORROBORAR ASÍ EL AUMENTO O DISMINUCIÓN DE LA CONDUCTA CONTROLADA POR REGLA QUE SE ESTE INVESTIGANDO.**

**-REALIZAR LA INVESTIGACIÓN CON UNA PERSONA QUE SUS ACTIVIDADES LABORALES SEAN MAS AMPLIAS, CON EL FIN DE CORROBORAR COMPORTAMIENTOS.**

**-AMPLIAR EL TIEMPO QUE SE ASIGNE A LAS SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN CON EL FIN DE\_OBTENER MAYOR INFORMACIÓN; EN ESTE CASO NO SE REALIZO PORQUE LA SECRETARIA NO DISPONÍA DE MAYOR TIEMPO.**

**-SE APLIQUEN PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO UTILIZANDO OTRAS TÉCNICAS.**



## **BIBLIOGRAFÍA.-**

**-ABRAVANEL, H. Y COL.**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**ED. LEGIS, COLOMBIA, 1992**

**-ALCARAZ, V. M.**  
**MODIFICACION DE LA CONDUCTA**  
**ED. TRILLAS, MEXICO, D.F. 1980**

**-ALTON, C. Y KAYSER, T.**  
**CAMBIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL**  
**ED. TRILLAS, MEXICO, D.F. 1980**

**-BACHA S. E. Y SIECK S. S.**  
**EFFECTOS PROVOCADOS POR UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOBRE CONDUCTAS**  
**REGIDAS POR REGLAS Y CONTINGENCIAS.**  
**TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA U.N.A.M. 1989**

**-BASTIN, G.**  
**LOS TEST SOCIOMÉTRICOS**  
**ED. KAPELUSZ, BUENOS AIRES, 1965**

**-BROW, J.**  
**LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA**  
**FONDO DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO, D.F. 1980**

**-CERVANTES G. Y SÁNCHEZ C.**  
**FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA RESISTENCIA DE LA GENTE ANTE UN CAMBIO**  
**ESTRUCTURAL.**  
**TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA U.N.A.M. 1986**

**-DOMÍNGUEZ M. E. Y GONZÁLEZ R. A.**  
**ANÁLISIS SOBRE REGLAS Y CONTINGENCIAS QUE RIGEN EL COMPORTAMIENTO DEL**  
**TRABAJADOR MEXICANO**  
TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA U.N.A.M. 1986

**-ETZIONI, A.**  
**LOS CAMBIOS SOCIALES: FUENTES, TIPOS Y CONSECUENCIAS**  
FONDO DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO, D.F. 1979

**-FERSTER, C. B.**  
**PRINCIPIOS DE LA CONDUCTA**  
ED. TRILLAS, MEXICO, D.F. 1980

**-GARCÍA G. A.**  
**REGLAS Y CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO EN EL CONTROL DE LAS CONDUCTAS**  
**LABORALES EN UN GRUPO DE EMPLEADOS MEXICANOS.**  
TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA U.N.A.M. 1988

**-GOODE, W. J. & HATT, P. K.**  
**MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL**  
ED. TRILLAS, MÉXICO 1979

**-GÓMEZ V. C., LÓPEZ P. M. Y MARTÍNEZ D. R.**  
**INFLUENCIA DE REGLAS Y CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO SOBRE UN GRUPO DE**  
**OPERARIOS MEXICANOS.**  
TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA U.N.A.M. 1985

**-GOVEA, R.**  
**MODIFICACION DE LA CONDUCTA CONTROLADA POR REGLAS**  
INVESTIGACION, FACULTAD DE PSICOLOGÍA U.N.A.M. 1985

**-HARRIS O. J.**  
**MANAGING PEOPLE AT WORK**  
**CONCEPTS AND CASES IN INTERPERSONAL BEHAVIOR**  
ED. JOHN WILEY & SONS, INC. U.S.A. 1980.

- HARO, L. L.**  
**PSICOLOGÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**  
ED. EDICOL, MÉXICO, 1987.
- JIMÉNEZ O. A.**  
**ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA APLICADA AL ESCENARIO INDUSTRIAL.**  
ED. TRILLAS, MÉXICO, 1976
- JIMENEZ, O. A.**  
**ENSAYO SOBRE INTERACCION HUMANA**  
**NUEVA GENERACION EN PRENSA, MEXICO, 1980**
- KANTOR, J. R.**  
**PSICOLOGÍA INTERCONDUCTUAL**  
ED. TRILLAS, MÉXICO 1978.
- KEITH, D.**  
**EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**  
ED. MC GRAW HILL, PHOENIX, ARIZONA 1983
- KERLINGER, F. N.**  
**INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO**  
ED. INTERAMERICANA, MÉXICO, 1981
- LÁZARO C. M.**  
**RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA EMPRESA TEXTIL.**  
**TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA U.N.A.M. 1986**
- LÓPEZ M.**  
**TÉCNICAS DE GRUPO APLICADAS A LA DISMINUCIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN**  
**LAS ORGANIZACIONES.**  
**TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA U.N.A.M. 1974**
- LUTHANS, F. & KRETNER, R.**  
**ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MODIFICATION**  
CITADO POR SCOTT, F. 1975

**-OROZCO, P. R.**  
**UNA EXPERIENCIA DE AUTOCONTROL EN EL AMBIENTE LABORAL**  
**TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGIA, U.N.A.M.**  
**MEXICO, D.F. 1980**

**-PLUTCHICK R**  
**FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL**  
**ED. HARLA, MÉXICO, 1975**

**-RASCÓN, O**  
**INTRODUCCION A LA ESTADISTICA DESCRIPTIVA**  
**U.N.A.M. VOL. 1, MEXICO, 1983**

**-RODRIGUEZ, E. M.**  
**RELACIONES HUMANAS**  
**SERIE: CAPACITACIÓN INTEGRAL**  
**ED. EL MANUAL MODERNO, MÉXICO, 1988.**

**-SAAVEDRA ALCANTARA, H. R**  
**ADQUISICION DE LA RESPONSABILIDAD**  
**TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGIA, U.N.A.M.**  
**MEXICO, D.F. 1984**

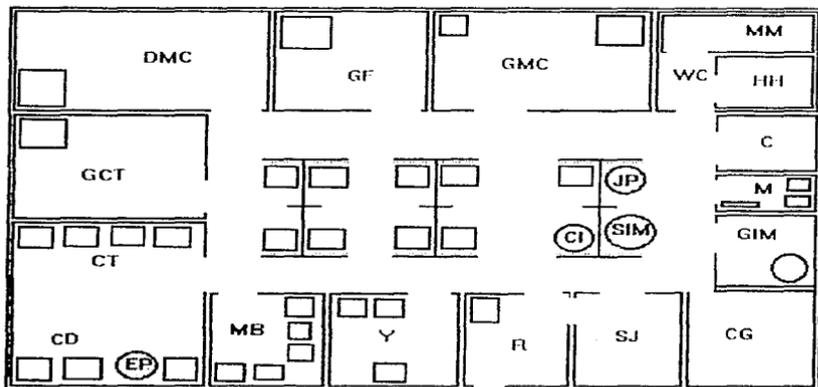
**-SKINNER, B. F**  
**CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO.**  
**ED. TRILLAS, MÉXICO, 1979**

**-SKINNER, B. F.**  
**CIENCIA Y CONDUCTA HUMANA**  
**ED. FONTANELLA, ESPAÑA. 1977**

**-SUNDEL, M.**  
**MODIFICACION DE LA CONDUCTA HUMANA**  
**ED. LIMUSA, MEXICO, D.F. 1981**

**-THORESEN, C. Y MAHONEY, M. J.**  
**AUTOCONTROL DE LA CONDUCTA**  
**FONDO DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO, D.F. 1981**

## ***ANEXO 1***



#### SIMBOLOGIA

- DMC** : DIRECCIÓN DE MC CONSULTORES CORPORATIVOS  
**G** : GERENCIA DE FINANZAS  
**GMC** : GERENCIA DE MC CONSULTORES CORPORATIVOS  
**WC** : SANTIARIOS HH: HOMBRES MM: MUJERES  
**C** : COCINETA  
**M** : MENSAJERIA  
**JP** : JEFE DE PROYECTOR  
**GIM** : GERENCIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
**MM** : MUESTRA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
**CT** : COORDINACIÓN DE INVESTIGACIONES  
**CG** : CÁMARA DE CONTROL / SALA DE JUNTAS  
**SJ** : SALA DE JUNTAS  
**R** : RECEPCIÓN  
**Y** : INFORMÁTICA  
**MB** : MONITOREO DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES  
**GCT** : GERENCIA DE CONTABILIDAD  
**EP** : EJECUTIVO DE PROMOCIÓN  
**CD** : CRÉDITOS Y FINANZAS  
**CT** : CONTABILIDAD

LOS CUADROS REPRESENTAN PERSONAS POR AREA Y LOS CIRCULOS A LAS PERSONAS CON LAS QUE LA SIM INTERACTUA DIRECTAMENTE

LA EMPRESA SE UBICA EN UN RECORRIDO DE UN EDIFICIO UBICADO EN AV. INSURGENTES SUR.

EL ESPACIO SOMBRÍADO CORRESPONDE AL AREA EN LA QUE LA SIM DESARROLLA SU LABOR DURANTE EL DIA.

LOS CUBIERTOS EN GENERAL, ESTAN DIVIDIDOS POR CRISTALES BAJO EN LOS CASOS DE LA SALA DE JUNTAS CON LA RECEPCIÓN Y LA CO, Y MENSAJERIA CON LA GIM Y LA COCINETA.

## ***ANEXO 2***

## CUESTIONARIO

1.- EL DIA 23 DE MAYO SE TE PIDIÓ QUE PROPORCIONARAS EL CONTRARECIBO DE MENSAJERÍA DE LA EMPRESA SIBEL, ACORDANDO LA ENTREGA EN UN TIEMPO NO MAYOR A 5 MINUTOS. LA SOLICITUD NO FUE COMPLETADA EN EL TIEMPO ACORDADO.

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINÓ ESTE RESULTADO?

*La desorganización de los mensajeros*

¿QUE HECHISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

*Pues haber establecido horas de entrega*

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTÓ EN TI YO EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

*Pues que no se entregará a tiempo y esperaremos después para volver a intentar.*

2.- EL DIA 22 DE MAYO SE TE PIDIÓ QUE ESTABLECIERAS CONTACTO TELEFONICO CON UNA EMPRESA Y QUE POSTERIORMENTE COMUNICARAS LA LLAMADA ACORDANDO UN TIEMPO NO MAYOR A 10 MINUTOS, ESTA PETICIÓN NO FUE REALIZADA.

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINÓ ESTE RESULTADO?

*No se encontraba la persona en la empresa*

¿QUE HECHISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

*Deje recado con la secretaria*

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTÓ EN TI YO EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

*pues no enterarnos de noticias sobre propuestas o información*

3.- EL DIA 23 DE MAYO SE TE PIDIÓ QUE ENTARAS UN DOCUMENTO POR VIA FAX E INFORMARAS SI SE RECIBIÓ COMPLETAMENTE. ACORDANDO UN TIEMPO NO MAYOR A 10 MINUTOS, NO SE INFORMÓ SI EL DOCUMENTO SE HABIA RECIBIDO CORRECTAMENTE.

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINÓ ESTE RESULTADO?

*que no había nadie en ese departamento que informara*

¿QUE HECHISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

*dejar recado en la grabadora*

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTÓ EN TI YO EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

*pues no enterarnos si lo había recibido bien o a buena hora*

4.- EL DIA 23 DE MAYO SE LE PIDIO QUE ESTABLECIERAS CONTACTO TELEFÓNICO CON UNA EMPRESA Y QUE POSTERIORMENTE COMUNICARAS LA LLAMADA ACORDANDO UN TIEMPO NO MAYOR A 5 MINUTOS, LA PETICION NO SE CUMPLIO EN EL TIEMPO ACORDADO

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINO ESTE RESULTADO?

se encontraba en junta y dijo que llamaría

¿QUE HICISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

avisarle que necesitabamos hablar con él.

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTO EN TI Y/O EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

no tener comunicacion con él.

5.- EL DIA 23 DE MAYO SE LE PIDIO QUE ENTREGARAS PARA FIRMA UN DOCUMENTO Y QUE LO ENVIARAS A TRAVES DE MENSAJERIA INFORMANDO SI PROCEDEO ANTES DE LAS 10:00 HRS. NO SE ENTREGO NI EL DOCUMENTO NI PROCEDIO

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINO ESTE RESULTADO?

No se encontraba la persona que tenia que firmar el documento

¿QUE HICISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

firmarlo por ausencia.

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTO EN TI Y/O EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

Pues que hay una sola persona que puede firmar y se tarda años por lo mismo las cosas no llegan a tiempo

6.- EL DIA 23 DE MAYO SE LE PIDIO QUE SOLICITARAS INFORMACION DE LA DREI CUERPO E INFORMARAS SOBRE LOS DATOS OBTENIDOS, NO SE PROPORCIONO INFORMACION

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINO ESTE RESULTADO?

No se encontraba el director

¿QUE HICISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

Pues dejar recado con su secretaria, pero no subia a que hora llegaba

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTO EN TI Y/O EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

No tener informacion en el momento y esperarse hasta despues de ese dia.

7.- EL DIA 25 DE MAYO SE TE PIDIO QUE ESTABLECERAS CONTACTO TELEFÓNICO CON UNA EMPRESA Y QUE COMUNICARAS LA LLAMADA ACORDANDO UN TIEMPO NO MAYOR A 10 MINUTOS, LA PETICION NO FUE REALIZADA.

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINO ESTE RESULTADO?

la persona se encontraba en larga distancia

¿QUE HICISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

dejar recado que queramos hablar con ella

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTO EN TI YO EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

confirmar cierta información

8.- EL DIA 26 DE MAYO SE TE PIDIO QUE RECABARAS FIRMAS PARA UNA PROPUESTA, ENGARGOLARAS LA PROPUESTA Y LA ENVIARAS A LA EMPRESA CORRESPONDIENTE, SE TE PIDIO TAMBIEN QUE INFORMARAS SI ESTA ACTIVIDAD SE ACOMPLIO CORRECTAMENTE, NO SE INFORMO SI LA ACTIVIDAD FUE COMPLETADA.

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINO ESTE RESULTADO?

No habia quien firmara y engargolara

¿QUE HICISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

se firma por ausencia pero se tuvo que esperar a que lo engargolaran.

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTO EN TI YO EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

la perdida de tiempo y entrega

9.- EL DIA 26 DE MAYO SE TE PIDIO QUE ESTABLECERAS CONTACTO TELEFÓNICO CON UNA EMPRESA PARA SOLICITARLE UNA INFORMACION Y POSTERIORMENTE PROPORCIONARAS LA INFORMACION OBTENIDA, NO SE PROPORCIONO LA INFORMACION OBTENIDA.

¿QUE PIENSAS TU QUE DETERMINO ESTE RESULTADO?

No se encontraba la persona y nadie sabia que clase de información

¿QUE HICISTE TU QUE INFLUYERA EN EL RESULTADO OBTENIDO?

Dejar recado y que se comunigue a la brevedad posible

¿QUE PIENSAS QUE SE AFECTO EN TI YO EN EL DEPARTAMENTO CON ESTE RESULTADO?

pues no mandar el documento en la fecha señalada

## **ANEXO 3**

## CUESTIONARIO

Aquí tienes una lista de los miembros del grupo al cual perteneces ( equipo de trabajo ). A continuación, te pido, seleccionar la letra que corresponda a la persona que se ajusta a cada caso:

- A Reyna Villegas
- B Ma. De Jesús Mendoza
- C Lil Fernández
- D Angélica Bautista

1.- ¿A quién elegirías para que te representara en una comisión cuyo fin es obtener un aumento de sueldo para cada uno de los miembros de tu grupo?

R=  D

2.- ¿Cuál es la persona que a ti te parece más aceptable como compañera de trabajo?

R=  C

3.- ¿Quién es la persona que goza de mayor popularidad dentro de tu grupo de trabajo?

R=  A

4.- ¿Quién es la persona de tu equipo de trabajo que te simpatiza más?

R=  A

5.- ¿Con quién te agradaría trabajar personalmente en un proyecto de trabajo muy ambicioso, que duraría un mes, laborando 12 horas diarias?

R=  D

6.- ¿Quién es la persona que goza de mayor prestigio dentro de tu equipo de trabajo?

R=  B

## ***ANEXO 4***

CUESTIONARIO DE INCENTIVOS.

INFORMACION.

El presente cuestionario tiene el propósito de conocer cuáles cosas le gustaría a usted que fueran otorgadas en la Institución, para estudiar las posibilidades de que sus deseos puedan llevarse a cabo.

IDENTIFICACION:

EDAD: 21 AÑOS

SEXO: FEMENINO

ESTADO CIVIL: SOLTERA

ESCOLARIDAD: SECUNDARIA

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: 2 AÑOS 8 MESES

CATEGORIA: \_\_\_\_\_ NIVEL: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA UNIDAD DONDE PRESTA SUS SERVICIOS: GERENCIA DE INVESTIGACION DE MERCADOS

JORNADA DE TRABAJO: 9:00 HRS a 18:30 HRS

INSTRUCCIONES:

A continuación, le rogamos tache con una cruz la respuesta que considere más adecuada, tomando en cuenta la escala de 0 a 3 que damos a continuación - con los siguientes valores:

- 0 ..... no me interesa.
- 1 ..... me interesa poco.
- 2 ..... me interesa mucho.
- 3 ..... me interesa muchísimo.

Si usted tacha el cuadro marcado con 0, querrá decir que dicho concepto no lo cree necesario dentro de la institución.

Si acaso usted tacha el número 1, nos querrá decir que el concepto es interesante, pero si se da o no en la institución, le será hasta cierto punto indiferente a usted.

En el caso de que usted tache el número 2, querrá decir que el concepto es aceptable para usted, y que será bueno que se diera en la institución.

Si usted tacha el número 3, significará que usted desea ese concepto, y que cree completamente necesario que se de dentro de la institución.

Ejemplo: ¿le gustaría a usted que se otorgaran becas para estudiar en el extranjero?

0      1      2      3

Aquí se tachó el número 2, lo que significa que a esta persona le interesa mucho este concepto.

Cuando usted conteste el cuestionario siguiente, le rogamos NO TACHE DOS RESPUESTAS en la misma pregunta, contestando rápidamente y sin descuidar tanto la lectura de las preguntas como la elección de su respuesta.

MUCHAS GRACIAS.

Barbara Lulwa Torres

CUESTIONARIO:

¿Cuáles de los siguientes conceptos le gustaría a usted que se dieran dentro de la institución en la que usted labora?

- 1) Promoción de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales y teatrales, excursiones; con el fin de conocer mejor a sus compañeros de trabajo.

¿Podría sugerir otras actividades? Deportivas, convivencia en empresa

- 
- 2) Promoción de reuniones periódicas en su departamento para discutir objetivos de trabajo.      0      2   3   1
- 3) Preocupación por mejorar las relaciones entre sus compañeros de trabajo.      0   1   X   3   2
- 4) Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual.      0   1   2   X   3
- 5) Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo.      0   1   2   X   3
- 6) Revisión de cargas de trabajo que le son asignadas, con la finalidad de repartir mejor las labores individuales.      0   1   2   X   3
- 7) Información periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la institución (Boletín de información sobre producciones, plazos, becas, etc.).      0   1   X   3   2
- Otras:

—Harbana Luján Torres—

ESTA TESIS  
NO DEBE  
SALIR DE LA  
BIBLIOTECA

PROGRAMACION DE AMBIENTES LABORALES

- 8) Cambios para mejorar la seguridad e higiene.  
 ¿ Cuáles? pues un comedor 0 1  3 2
- 9) Estudio de las posibilidades de reclasificar su puesto. 0 1  3 2
- 10) Modificar - yo sea ( ) cambiar o ( ) eliminar -, los controles que sobre el personal tiene la institución. 0 1 2  3  
 ¿ Qué modificación sugiere? en un sueldo sería bueno que revisaran notas y que en un sueldo hiciera notas largas y otro corto.
- 11) Rotación periódica de puestos dentro de su mismo nivel. 0 1  3 2
- 12) Cubrir a un compañero de nivel escalafonario superior. 0 1  3 2
- 13) Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que, dentro de su puesto, le parece la más agradable. 0 1  3 2
- 14) Cambiar de unidad o departamento.  
 ¿ A cuál? Administración 0  2 3 1
- 15) Asistir a cursos que le permitieron conocer más de su - trabajo o de otros trabajos. 0 1 2  3
- 16) De los conceptos enlistados abajo, responda en qué grado le interesan:
- Despensa familiar. 0 1  3 3
  - Becas. 0 1 2  3
  - Descuentos en viajes. 0 1  3 2
  - Gratificaciones Económicas Especiales. 0 1 2  3

PROGRAMACION DE AMBIENTES LABORALES

- Premios en concursos sobre:

a) Ausentismo.	X	1	2	3	0
b) Seguridad.	0	1	X	3	2
c) Productividad.	0	1	2	X	3
d) Higiene,	0	1	X	3	2

¿ Cuáles otros sugiere? Calidad, Capacidad

---

## ***APÉNDICE 1***

OBSERVADOR: Diego Romero SEDAS

PUESTO:

REGISTRO No: 1FECHA: 22 Mayo 95

CONDUCTA	HORARIO		
	9:00 a 9:30	12:30 a 1:00	18:00 a 18:30
Cada ocasión que la secretaria establece comunicación verbal con otra persona utilizando frases como: Por favor, gracias, buenos días, buenas tardes, con mucho gusto, fue un placer, muy amable, para servirle, no se preocupe, de nada, en los intervalos de 9:00 a 9:30hrs, de 12:00 a 12:30hrs., y de 18:00 a 18:30hrs. dentro de la jornada laboral.	8	1	6
TOTAL :	10	2	8

OBSERVADOR: Diego Romero SEDAS

PUESTO:

REGISTRO No: 2FECHA: 22 Mayo 95

CONDUCTA	HORARIO		
	9:00 a 9:30	12:30 a 1:00	18:00 a 18:30
Cada ocasión que la secretaria establece comunicación verbal con otra persona utilizando frases como: Por favor, gracias, buenos días, buenas tardes, con mucho gusto, fue un placer, muy amable, para servirle, no se preocupe, de nada, en los intervalos de 9:00 a 9:30hrs, de 12:00 a 12:30hrs., y de 18:00 a 18:30hrs. dentro de la jornada laboral.	5	3	4
TOTAL :	5	3	5

## ***APÉNDICE 2***

OBSERVADOR: Angelica Bautista FECHA: 23 Mayo 95PUESTO: Gerente REG. No: 11 HORA DE SOLICITUD: 14:00

PRODUCTO FINAL	CUMPLIO	
Que la secretaria entregue para firma un documento	(SI)	NO
lo envíe por mensajería	(SI)	NO
e informe si procedió	SI	(NO)
antes de las 16 hrs.	(SI)	NO
	SI	NO
PRODUCTO TERMINADO:		
PRODUCTO NO TERMINADO: <input checked="" type="checkbox"/>		

OBSERVADOR: Angelica Bautista FECHA: 24 Mayo 95PUESTO: Gerente REG. No: 12 HORA DE SOLICITUD: 10:00

PRODUCTO FINAL	CUMPLIO	
Que la secretaria establezca contacto telefónico con Kodak	(SI)	NO
y comuniqué la llamada	(SI)	NO
en los próximos 5 minutos	(SI)	NO
	SI	NO
	SI	NO
PRODUCTO TERMINADO: <input checked="" type="checkbox"/>		
PRODUCTO NO TERMINADO:		

## ***APÉNDICE 3***

OBSERVADOR: <i>Angélica Bautista</i>		FECHA: <i>25 Mayo 75</i>
PUESTO: <i>Gerente</i>	REG. No: <i>15</i>	HORA DE SOLICITUD: <i>10:00</i>
PRODUCTO FINAL	CUMPLIO	
Que la secretaria establezca comunicación telefónica con	(SI)	NO
la empresa Grossman y	(SI)	NO
con Kodak	(SI)	NO
y solicitar información requerida	(SI)	NO
	SI	NO
PRODUCTO TERMINADO: ✓		
PRODUCTO NO TERMINADO:		

OBSERVADOR: <i>Angélica Bautista</i>		FECHA: <i>25 Mayo 75</i>
PUESTO: <i>Gerente</i>	REG. No: <i>16</i>	HORA DE SOLICITUD: <i>10:30</i>
PRODUCTO FINAL	CUMPLIO	
Que la secretaria facilite los expedientes de	(SI)	NO
Kodak y	(SI)	NO
Bayer,	(SI)	NO
en los próximos 15 minutos.	(SI)	NO
	SI	NO
PRODUCTO TERMINADO: ✓		
PRODUCTO NO TERMINADO:		