

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA



69  
PSI

UNA EXPERIENCIA DE "AUTO-CONTROL"  
EN AMBIENTE LABORAL

T E S I S

Que Para Obtener el Título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a n

PATRICIA DEL ROSARIO OROZCO VAZQUEZ  
TERESITA ROSADO CACERES  
LUZ DEL CARMEN SOUSA ANZALDUA

1 9 7 7



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.

#### AGRADECIMIENTOS

AL LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNIO, POR SU INTEGRIDAD Y HONESTIDAD COMO-  
UN EJEMPLO A SEGUIR.

A LA SRITA. NELDA CACERES MAGAÑA, POR SU AYUDA DESINTERESADA.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA CONTRIBUYERON PARA  
LA REALIZACION DE ESTA TESIS.

## PROLOGO.

Hemos realizado esta investigación para conocer cómo funciona una técnica del Auto-Control (los contratos conductuales) dentro de ambientes laborales. Esta técnica ha dado muy buenos resultados en aplicaciones clínicas y educativas, y su existencia en el ámbito de trabajo es casi nula.

Por lo tanto, en esta tesis se han reunido algunos de los problemas metodológicos con que deberán enfrentarse los experimentadores en la aplicación de la técnica de los Contratos Conductuales del proceso de Auto-Control.

Esperamos que nuestra aportación contribuya en algo a futuras investigaciones.

## INDICE

### INTRODUCCION.

### CAPITULO I. ANTECEDENTES.

- 1) CONCEPTO DE AUTO-CONTROL Y OTROS RELACIONADOS CON EL TOPICO.
- 2) TECNICAS EMPLEADAS COMO PROCEDIMIENTOS DE AUTO-CONTROL.  
CONTRATOS CONDUCTUALES.
- 3) INVESTIGACIONES RELEVANTES EN AUTO-CONTROL.

### CAPITULO II. DISEÑO EXPERIMENTAL.

- 1) OBJETIVO.
- 2) SUJETOS.
- 3) ESCENARIO.
- 4) MATERIALES.
- 5) METODO.
- 6) PROCEDIMIENTO.
- 7) IDENTIFICACION DE VARIABLES.
- 8) RESULTADOS.
- 9) DISCUSION.
- 10) CONCLUSIONES.
- 11) LIMITACIONES.

BIBLIOGRAFIA.

APENDICE I.

APENDICE II.

APENDICE III.

## INTRODUCCION.

Dentro de toda empresa surgen problemas relacionados ya sea con la productividad, la capacitación, el adiestramiento o las relaciones interpersonales.

Desde principios del siglo se han empleado diversas técnicas de intervención para tratar de encontrar una solución a éstos.

En el primer tercio del siglo el tema principal fué: "Ingeniería Humana" es decir la racionalización del trabajo para aumentar la producción total y la productividad de bienes y servicios producidos. Alcanzó su cumbre en la Segunda Guerra Mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial hasta los 50s el tema principal fué: "Relaciones Humanas" donde el punto central, son las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

En la primera mitad de los 60s el tema principal fué doble: a) formar gente para mayores responsabilidades, administración planificada y programa de desarrollo; b) desarrollo de sistemas de información más efectivos. Durante esta época se emplearon diversas técnicas de capacitación, adiestramiento y relaciones interpersonales.(1)

Actualmente se emplean técnicas como: a) Administración por objetivos.- En esta técnica el gerente y el subordinado se ponen de acuerdo sobre el establecimiento de actividades, tanto de datos y metas así como su empleo con un criterio de evaluación; así como la evaluación de sus actuaciones a distintos niveles. Está encaminada a lograr los objetivos generales de la empresa, tomando muy en cuenta las actividades de los --

miembros del grupo para lograrlo; b) Desarrollo Organizacional.- (D.O.)- Es una aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, -- técnicas y procesos administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr una mayor efectividad y salud - de las organizaciones mediante un cambio planificado según las exigen--- cías del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. Tiene su ba se primordial en las ciencias de la conducta; tiende a mejorar la conduc ta grupal y organizacional como un medio para lograr la salud en las or ganizaciones; c) Análisis Transaccional.- Es una técnica derivada de los estados del YO. Análisis significa la división de un todo en las tres - partes que forman el YO total, solo funciona una por vez en la conducta- observable. Las transacciones implican el intercambio entre dos o más - individuos, donde la acción de uno (E) es seguida por la reacción de - - otro (R), o sea que: transacción = E=R. (2)

Como podemos darnos cuenta hemos regresado a la época de los 50s don de el punto central son las necesidades sociales del hombre y las mane-- ras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad orga nizacional.

La estrategia se concentra en el "examen del sistema" se considera a la organización como un complejo sistema humano.

Los empleados de toda organización forman grupos de amigos basados- en sus contactos e intereses comunes; en cuanto esos grupos han sido --- formados, desarrollan una vida propia que está casi totalmente separada- del proceso laboral en que ha surgido, cosa que constituye un proceso -- autoengendrado y dinámico. Puestos en contacto por la organización for- mal, la cual representa el orden jerárquico oficial que consta en docu--

mentos y en la que la circulación de órdenes e informes es irreversible, los empleados interactúan unos con otros, esa interacción cada vez mayor, crea sentimientos favorables hacia los colegas y miembros del grupo. A su vez esos sentimientos pasan a ser la base para una variedad cada vez mayor de actividades, muchas de las cuales no están especificadas en el puesto de trabajo; acuerdos especiales para la hora de la comida, intercambios de cometidos laborales, peleas con los que no pertenecen al grupo; y éstas mayores oportunidades de interacción crean vínculos más fuertes de identificación. Y entonces el grupo se convierte en algo más que una simple colección de personas. Se crea en él un modelo habitual de hacer las cosas, un conjunto de características que son muy difíciles de cambiar. Se convierte en una verdadera organización. Los miembros se sienten motivados fundamentalmente por las metas de los grupos pequeños y no por las de la organización total.(1)

Es difícil realizar lo formalmente planeado porque no se administra solo a individuos sino que se dirigen personas en grupos que constituyen la organización informal.

Es importante comprender que el grupo informal de trabajo es la fuente principal de control social y que se debe ejercitar un control a través de tales grupos, sin destruirlos.

Cuando las relaciones interpersonales quedan establecidas por escrito en los "Sociogramas" la organización informal pasa a ser propiamente una organización formal.

Uno de los mayores defectos de las técnicas tradicionales ha sido una falta de perspectiva científica en términos de teoría y práctica. Un acercamiento científico es caracterizado por definiciones operaciona-

les, formulación de problemas precisos y una colección rigurosa de datos, análisis e interpretación de éstos, de lo que estas técnicas han carecido.

Estas técnicas han tenido como objeto hacer empleados felices a través del dinero, condiciones y seguridad, no solamente en el trabajo sino en la vida en general; sin embargo estos objetivos no se han visto realizados y probablemente la causa es que no han sido sostenidos por investigaciones en la práctica común. (3)

Estas técnicas no han podido comprender, ni predecir, ni controlar la conducta humana y esto es necesario para cualquier tipo de sistema.

Al no llevar a cabo aplicaciones sistemáticas de éstas, no se puede saber en un momento dado si son realmente efectivas para producir algún cambio, pues los resultados que se obtuvieron al aplicarlas carecieron de una objetivización. Existe por tanto una justificación para explorar nuevas alternativas y desarrollar nuevas técnicas.

Las técnicas conductuales están recibiendo mucha más atención desde hace aproximadamente unos 15 años con el popular escrito de Douglas McGregor. La ciencia conductual ha venido incrementándose en forma importante y ahora es reconocida su teoría e investigación basada en la aproximación de la dirección conductual. (3)

El propósito de esta tesis es el de proporcionar el manejo de una nueva perspectiva, así como algunas técnicas específicas para manejar adecuadamente a las personas en las organizaciones modernas.

Los empleados y los dirigentes ven a la empresa como el origen de muchas consecuencias: algunas deseables y otras indeseables.

Algunas consecuencias de sus conductas pueden ser: el dinero, segu-

ridad, 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. (3)

Una jerarquía de consecuencias lleva de la mano a una jerarquía de control. Básicamente la dirección de recursos humanos implica el logro de los objetivos organizacionales a través de la gente.

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.

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. Se basa en los trabajos pioneros de B.F. Skinner - él se refiere al Autocontrol diciendo que "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. (4)

Posee una perspectiva científica en términos de teoría y práctica.-  
Pues se caracteriza por definiciones operacionales, formulación de problemas precisos y una colección rigurosa de datos, análisis e interpretación de estos. (5)

Puede comprender, predecir y controlar la conducta humana. Posee una objetivización de los resultados. Es posible generalizarla al escenario de trabajo por su objetividad. Puede pasar de un escenario cerrado al abierto.

Se relaciona tanto con la producción, como con la capacitación, el adiestramiento y las relaciones humanas. Busca la eliminación de conductas negativas que en un momento dado están interfiriendo con la buena organización de la empresa. Una de sus técnicas se basa en los Contratos Conductuales.

Por todas las razones anteriores el propósito de esta tesis es tratar de probar estas nuevas alternativas para la resolución de los problemas que presenta para la organización las interacciones defectuosas de los individuos que forman los grupos.

## REFERENCIAS.

- 1) Ballesteros, C. Apuntes sobre administración de personal. En prensa 1970.
- 2) Jimenez, O.A. Apuntes sobre capacitación y adiestramiento de personal. 1975.
- 3) Luthans, F. and Kretner, R. Organizational behavior modification. -- Scott, Foresman. 1975.
- 4) Skinner, B.F. Ciencia y conducta humana. Barcelona, España: Fontanella. 1971.
- 5) Thoresen, C.E. and Mahoney, M.J. Behavioral self-control. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1974.

## CAPITULO I

## CAPITULO I: ANTECEDENTES.

## 1) CONCEPTO DE AUTO-CONTROL Y OTROS RELACIONADOS CON EL TOPICO.

Para poder entender lo que es el auto-control, empezaremos explicando en lo que consisten el condicionamiento clásico ó respondiente y el - condicionamiento operante ó instrumental.

Condicionamiento clásico ó respondiente.- Un estímulo incondicionado provoca una respuesta incondicionada. Si aparejamos varias veces un estímulo neutro con un estímulo incondicionado, el estímulo neutro se -- convierte en condicionado y provocará una respuesta condicionada (Bandura, 1969).(1).

Condicionamiento operante ó instrumental.- Involucra una respuesta que está intercalada entre antecedentes y consecuencias. Cuando ocurre una señal antecedente, la respuesta es emitida, y una consecuencia positiva (recompensa) ó negativa (castigo) ocurre; como consecuencia de esto, la respuesta es fortalecida ó debilitada y la señal antecedente se -- convierte en informativa y predice las consecuencias de la respuesta. Las consecuencias pueden entonces preceder a otras respuestas y estímulos -- neutros (Bandura, 1969).(1).

Los eventos antecedentes son usualmente señales que informan al individuo de cuáles conductas son apropiadas en una situación particular.- Las consecuencias de una conducta son los eventos que la siguen inmediatamente y caen en tres categorías: 1) positivas, 2) negativas, y 3) neutras (Mahoney y Thoresen, 1974).(1). Las consecuencias reforzantes (positivas) fortalecen la conducta, es decir, incrementan la probabilidad - de que la conducta ocurra; por el contrario, las consecuencias aversivas

(negativas) disminuyen ó debilitan la conducta, ó sea, reducen la probabilidad de su ocurrencia (Mahoney y Thoresen, 1974).(1). Cambiando un patrón de consecuencias positivas ó negativas a un patrón de consecuencias neutras, se le conoce como extinción (Mahoney y Thoresen, 1974).(1).

El condicionamiento operante utiliza el diseño conductual, el cual es confrontado con una de tres tareas tecnológicas: 1) establecimiento de una conducta, 2) incrementar ó mantener una conducta, y 3) reducir ó eliminar una conducta (Mahoney y Thoresen, 1974).(1).

1) Establecimiento de una conducta.- Se utiliza el moldeamiento, la instrucción verbal ó escrita, el modelamiento (demostraciones de la conducta deseada) y la participación guiada (primero modelar y después ejecutar).

2) Mantenimiento ó incremento de una conducta.- Se puede incrementar por reforzamiento sistemático (contingencia: la relación "si...entonces" entre la conducta y una consecuencia específica). Se obtiene el incremento por alterar sistemáticamente el programa de consecuencias (intermitencia). También se utiliza el control de estímulos, lo que significa que la frecuencia de ciertas conductas es incrementada en presencia de un set de estímulos antecedentes, pero es decrementada en presencia de otros.

3) Eliminación de una conducta.- Se utilizan las técnicas de extinción, control de estímulos, castigo (time-out) y reforzamiento de conductas incompatibles (Mahoney y Thoresen, 1974).(1).

Una conducta específica puede ser controlada arreglando ciertas condiciones ambientales, lo cual estaría representado en la siguiente ecuación:  $B=f(x)$ ; donde B representa la conducta la cual está en función (f) de su medio ambiente (x). Cuando el organismo arregla el medio ambiente,

surge una segunda ecuación:  $x=f(B)$ , es decir, que el ambiente del individuo está en función de su conducta (Goldiamond, 1965 a). (2).

Una variante del condicionamiento operante es el procedimiento llamado Auto-Control, en el cual existen dos puntos de vista básicos para su definición: 1) las concepciones tradicionales de "fuerza de voluntad", y 2) las concepciones funcionales "conductuales".

De la primera, su mayor desventaja es la circularidad, además de otros problemas que plagan a las aproximaciones "mentalistas" de la conducta (Skinner, 1953, 1963 y 1969). (2).

En la segunda concepción, las habilidades del auto-control están ligadas fuertemente con la capacidad de la persona para discriminar patrones y causas en las conductas a ser reguladas.

La aproximación conductual del auto-control enfatiza la relación entre las conductas de una persona y su medio ambiente (Kelly, 1955; Thoresen y Mahoney, 1974). (2).

El auto-control ha sido definido por varios autores de la siguiente manera:

El auto-control 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 auto-control: 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 hace a través de sugerencias auto-manejadas y consecueniadas (Thoresen y Mahoney, 1974). (2).

Un organismo efectúa auto-control, cuando en la 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, ó retrasada, un mayor esfuerzo ó propiedades aversivas, etc). Aún más, el auto-control como patrón de conducta se debe directamente a variables controladoras externas (Premack, 1967, 1971; Thoresen y Mahoney, 1974).(2).

El auto-control es un proceso a través del cual el individuo se convierte en el agente principal al guiar, dirigir y regular aquellas formas de su propia conducta que eventualmente podrían llevar a consecuencias -- positivas deseadas. Es una habilidad aprendida por contactos sociales, y las respuestas autocontroladas efectivas se construyen gradualmente por una experimentación incrementada con un medio ambiente complejo (Goldfried y Merbaum, 1973).(3).

El auto-control es una herramienta compleja aprendida que está influenciada por factores públicos y privados (como aspiraciones personales, historia aprendida, influencia de grupos, figuras de autoridad, etc.) - (Mahoney y Thoresen, 1974).(1).

El organismo puede hacer que una respuesta castigada sea menos probable por la alteración de las variables de las cuales es una función. Cualquier conducta que está sucediendo podría ser reforzada automáticamente. Esto es auto-control. Las consecuencias positivas y negativas generan dos tipos de respuestas, la respuesta controlante ó que controla y que afecta las variables de manera que cambia la probabilidad de la respuesta controlada. El individuo se controla a sí mismo, tan precisamente como él puede controlar la conducta de cualquier otro: a través de la manipulación de variables de las cuales la conducta es una función (Skinner, 1953).(4,5).

Características del Auto-Control:

Tres acontecimientos principales están involucrados en el auto-control: 1) existen dos ó más respuestas alternativas, 2) las consecuencias de cada alternativa están generalmente en conflicto, y 3) las acciones -- del auto-control, son generalmente inducidas y/ó mantenidas por consecuencias externas a largo plazo (Thoresen y Mahoney, 1974). (2).

Otras características del auto-control son que el mismo individuo de termina su propia meta ó resultado que debe ser alcanzado; las estrategias de auto-control deben ser arregladas concienzudamente para reducir - la frecuencia de conductas inaceptables. El auto-control, es un concepto definido funcionalmente, es decir, que está determinado por sus consecuencias; debe ser referido a una respuesta específica ó clase de respuestas relevantes, en la alteración de ciertas conductas mal-adaptadas. El auto-control es aprendido ó adquirido a través de la experiencia, ya sea por - ensayo-error ó por algún aprendizaje más sistemático (Goldfried y Merbaum, 1973). (4).

Las ventajas de las estrategias de auto-control, se basan en su bajo costo y maniabilidad, así como el hecho de poder ser implementadas en situaciones naturales (Jeffrey, 1974). (2).

Bandura y Perloff delinearon un sistema conceptual para el análisis del auto-control cuyos componentes son:

a) Auto-imposición.- El individuo puede examinar su propia conducta y decidir si ha ejecutado ó no una conducta específica ó clase de conductas.

b) Auto-registro.- El individuo puede registrar objetivamente la frecuencia de la ejecución de una conducta ó clase de conductas dadas.

c) Auto-determinación 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 ó clase de conductas dadas.

d) Auto-administración del reforzamiento.- El individuo se entrega su propio reforzamiento (que puede ó no ser auto-determinado), contingentemente sobre la ejecución de una conducta ó clase de conductas dadas.

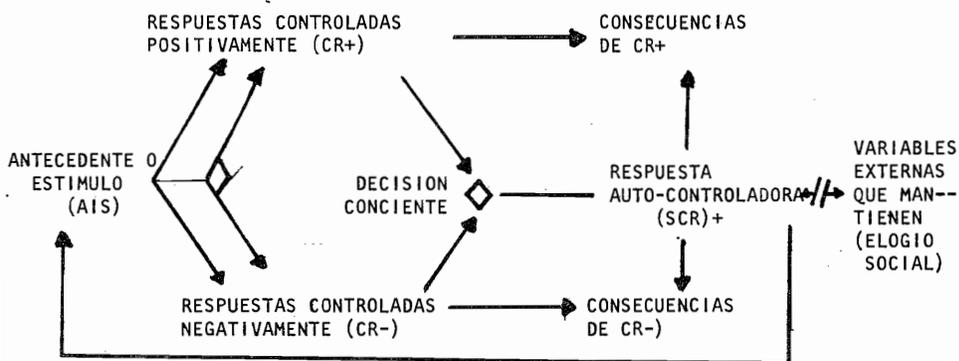
Además de estos cuatro componentes, algunos autores incluyen otro -- que denominan Auto-evaluación, el cual consiste en que solamente si se -- cumple con la Auto-imposición, puede administrarse el reforzamiento (si -- a...entonces b) (McFall, 1970; Thomas, Abrams y Johnson, 1971; Kanfer, -- Bradley y Marston, 1962; Kanfer y Duerfeldt, 1967). (3).

Un punto importante en los procesos de auto-control, es que el ambien te externo debe de alguna manera proveer reforzamiento diferencial para -- la conducta que está siendo cambiada. De otro modo, los efectos de auto-observación tendrán un efecto a corto plazo (Broden, Hall y Mitts, 1971). (2).

Los intentos de auto-control siempre involucran el incremento ó de-- cremento de una ó más respuestas. En el auto-control de incremento, el -- gradiente de pre-tratamiento es donde las consecuencias inmediatas de una conducta son aversivas, pero sus consecuencias demoradas son placenteras-- (gimnasia). En el auto-control decrementado, los efectos inmediatos son -- placenteros, pero las consecuencias demoradas son aversivas (alcoholismo) (Thoresen y Mahoney, 1974). (2).

El auto-control requiere que el individuo conozca qué factores (ante cedentes y consecuencias) influyen su conducta y cómo esos factores pue-- den ser modificados para producir el cambio conductual deseado (Mahoney y Thoresen, 1974). (1).

A continuación presentamos un modelo de sistema de Auto-Control:



A continuación pasaremos a definir algunos conceptos utilizados en las técnicas de auto-control:

El auto-concepto es la disposición de una persona hacia la auto-evaluación positiva y negativa de diferentes aspectos de su conducta. Es una aproximación de aprendizaje social; un auto-concepto negativo es definido en términos de una alta frecuencia de auto-reforzamiento negativo de la conducta, y viceversa, un auto-concepto favorable está reflejado en una relativamente alta incidencia de auto-reforzamiento positivo (Marston, 1965b). (1).

El auto-reforzamiento positivo es en el que una persona se presenta a sí misma un reforzador positivo libremente disponible, que es contingente con la ejecución de ciertas acciones. La conducta de auto-reforzamiento puede ser enseñada ya sea directamente ó vicariamente por el uso de moldeamiento social (Kanfer, 1970b; Bandura, 1971b). (2).

Auto-castigo.- Es una contingencia auto-impuesta cuando la persona -

tiene control y se está tomando en cuenta la probabilidad previa de auto-estimulación aversiva.

Auto-observación.- Es cuando la persona atiende a sus propias acciones y registra su ocurrencia con el propósito de la retroalimentación y evaluación (Mahoney y Thoresen, 1974). (1)

La auto-estima es el resultado de discrepancias entre la conducta de una persona y los estándares que ha seleccionado como índices de mérito personal. Cuando su conducta cae abajo del estándar se juzgará negativa mente y se tiene en baja estima y viceversa (Bandura, 1974). (1).

En la siguiente sección explicaremos con más detalle cada uno de estos procedimientos y técnicas.

## REFERENCIAS

- 1) Mahoney, M.J. y Thoresen, C.E. Self-control: power to the person. - -  
Monterey, , Calif.: Brooks Cole, 1974.
- 2) Thoresen, C.E. y Mahoney, M.J. Behavioral self-control. New York: - -  
Holt, Rinehart y Winston, 1974.
- 3) Reyes, P.M.L. Efectos de diferentes técnicas sobre la conducta de estudio: Tesis, inédita, para optar por el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976. pp 7, 21-22.
- 4) Goldfried, M.R. y Merbaum, M. Behavior change through self control. --  
New York: Holt, Rinehart y Winston, 1973.
- 5) Skinner, B.F. Ciencia y conducta humana. Barcelona, España: Fontane--  
lla, 1971. pp 226.

2) TÉCNICAS EMPLEADAS COMO PROCEDIMIENTOS DE AUTOCONTROL.  
CONVENIOS CONDUCTUALES.

Las técnicas de Autocontrol involucran una suposición importante, es decir, que las acciones internas obedecen las mismas leyes o principios - de las acciones externas. Esto nos conduce a una gran variedad de auto-recompensas y auto-castigos encubiertos (Bandura, 1969). (1)

La mayoría de las técnicas de Autocontrol, involucran el uso deliberado de respuestas verbales mediadoras, las cuales ayudan al cliente a lograr y mantener control sobre una conducta (Cautela, 1969; Goldfried y -- Merbaum, en prensa; Kanfer, 1970b). (2).

Técnicas empleadas como procedimientos de Autocontrol:

1.- Auto-observación, 2.- Planeación medio ambiental, y 3.- Programación conductual. Estas herramientas están bien adaptadas para proporcionar al individuo, la habilidad de actuar en formas más armoniosas, compasivas y responsables (Mahoney y Thoresen. 1974). (1).

1.- Auto-observación.- Es un proceso altamente complejo que involucra conductas encubiertas y abiertas. Como operante, la auto-observación puede ser disparada por señales interoceptivas (aparato digestivo, etc.), propioceptivas (músculos) y exteroceptivas (otras personas) (Thoresen y - Mahoney, 1974). (3).

En la auto-observación el individuo debe discernir la presencia o ausencia de una respuesta particular. Estas discriminaciones son aprendidas a temprana edad desde el medio ambiente social de la persona (Skinner, 1953). (3).

La auto-observación requiere que la persona no solo atienda a sus -- propias acciones, sino también registre su ocurrencia con el propósito de

la retroalimentación y evaluación (Mahoney y Thoresen, 1974). (1).

Para observar el cambio en la conducta, se hace de dos maneras:

1.- Se mide la frecuencia de la conducta previa a la introducción de la estrategia de Autocontrol, y otra vez después que la estrategia haya sido aplicada. La fase previa experimental al tratamiento es usualmente llamada Línea Base y la fase del tratamiento es referida como Intervención (Mahoney y Thoresen, 1974). (1).

El procedimiento de auto-observación involucra los siguientes pasos: 1) Discriminar, 2) Contar, 3) Anotar en tablas, y 4) Evaluar (Mahoney y Thoresen, 1974). (3)

Un método de auto-observación tiene tres componentes básicos: 1) La secuencia fotográfica de "lo que yo hago", 2) La columna de conteo, y 3) Una columna de "lo que pasa". Esta división enfatiza lo que la persona está haciendo precisamente antes de que la conducta ocurra, la conducta misma y las acciones de la persona después de que la conducta ocurre (Kunselman, 1970). (3).

Otro de los métodos de auto-observación es el registro sistemático de la respuesta observada. El tiempo de auto-observación puede ser un factor importante (Mahoney y Thoresen, 1974). (3).

Entre los proyectos de auto-observación tenemos: 1) Diario conductual, 2) Contador en miniatura, 3) Cronómetro, y 4) Gráfica o diagrama de la conducta (Mahoney y Thoresen, 1974). (1).

Otra forma de observar el cambio conductual es con diseños de un solo sujeto y de grupos empíricos. En el de un solo sujeto se presenta y quita alternadamente la estrategia. En el de grupos, el terapeuta usa la estrategia con un grupo de sujetos (grupo experimental) pero no lo usa --

con el otro grupo (grupo control) (Mahoney y Thoresen, 1974). (1).

Los estudios de auto-observación han sugerido que sus datos cuando se comparan con los de un observador externo frecuentemente presentan un bajo nivel de acuerdo (Herbert y Baer, 1972). Sin embargo, los efectos de la auto-observación como un procedimiento de autocontrol frecuentemente son confiables, o sea, que la conducta observada cambia (Herbert y Baer, 1972), (3).

La auto-observación está relacionada con la auto-evaluación. Al reunir información sobre sus acciones y al considerar qué constituye una conducta "buena", una persona puede ayudarse a aclarar cuáles merecen auto-recompensa (Mahoney y Thoresen, 1974).

Las estrategias de autocontrol tienen mucha confianza en la auto-observación, como el primer paso en programas para el auto-cambio. La reunión sistemática de datos es lo vital de los métodos efectivos de autocontrol (Mahoney y Thoresen, 1974). (1).

Se ha sugerido que la auto-observación resultará en un incremento en las conductas aprobadas socialmente, y las conductas censuradas socialmente decrementarán (Mahoney y Thoresen, 1974; Kanfer, 1971). (1).

El simple seguimiento de una conducta puede resultar en un cambio en esa conducta, o sea, la conducta final parece reaccionar al acto de medida, es decir, el auto-monitoreo es reactivo (Mahoney y Thoresen, 1974). (1)

2.- Planeación medio ambiental.- Este procedimiento involucra que las señales que preceden a la conducta, o las consecuencias que la siguen, sean cambiadas.

Incluye frecuentemente la discriminación o evitación de situaciones en las que es necesaria una selección.

La Planeación medio ambiental implementa cambios en factores situaciones relevantes, anteriores a la ejecución de la conducta final (Mahoney y Thoresen, 1974). (3).

Se han sugerido tres fuentes principales de regulación dentro de la planeación medio ambiental: 1) Control de Estímulos, 2) Control simbólico cubierto, y 3) Control Externo. Estos mecanismos de control pueden funcionar a nivel interno, así como externo (Bandura, 1969). (3).

Control de Estímulos.- Skinner ha descrito el control de estímulos auto-dirigidos como un medio por el cual el individuo puede, o evitar alguna tentación eliminando estímulos discriminativos o facilitar la ocurrencia de ciertas respuestas adaptativas exponiéndose asimismo, a ciertos estímulos que incrementarán su probabilidad (Skinner, 1953). (4).

3.- Programación Conductual.- Este procedimiento consiste en alterar las consecuencias de una conducta, en vez de cambiar las señales que la producen. Sus técnicas son: 1) Auto-recompensa (positiva y negativa; abierta y encubierta), 2) Auto-castigo (positivo y negativo; abierto y encubierto) (Thoresen y Mahoney, 1974). (3).

La programación conductual involucra consecuencias auto-administradas que siguen a la ocurrencia de una respuesta final.

Una estimación más exacta del estado de la conducta en el pre-tratamiento, se logra auto-monitoreando la línea base, hasta que se estabiliza la conducta y así, se puede atribuir más confiadamente cualquier cambio subsecuente a la introducción de la estrategia de autocontrol.

Para usar acciones como recompensas, debemos tomar nota de dos cosas: 1) Estas acciones no solo deben ser frecuentes sino deseables (mirar un programa favorito es recompensante y no lo es hacer los quehaceres domésticos).

ticos), y 2) La persona no debe realizar la conducta de alta probabilidad, si la conducta a ser ejecutada no se ha incrementado (Thoresen y Mahoney, 1974). (3).

Recompensa y castigo positivo y negativo:

	Estímulos Positivos (Placenteros)	Estímulos Negativos (Aversivos)
Presentación	Recompensa positiva	Castigo negativo
Eliminación	Castigo positivo	Recompensa negativa

Recompensa.- Incrementa la frecuencia de una conducta. Recompensa positiva, la respuesta reforzada con una consecuencia positiva. Recompensa negativa, la respuesta es reforzada por la eliminación de una consecuencia negativa.

Castigo.- Decrementa la frecuencia de una conducta. Castigo positivo, la respuesta es suprimida por la eliminación de una consecuencia positiva (costo de respuesta, time out). Castigo negativo suprime una respuesta por proveer de consecuencias negativas después de la conducta (Mahoney y Thoresen, 1974). (1).

La conducta abierta puede ser regulada en parte por operaciones de reforzamiento encubierto.

Este procedimiento reduce conductas dañosas que producen efectos reforzantes inmediatos, y sobre todo es mucho más efectiva cuando es aplicada a conductas incipientes (Weiner, 1965; Homme, 1965). (1).

El principio de probabilidad de Premack puede ser utilizado para modificar procesos de pensamiento, y de esta manera, los pensamientos depresivos, enfurecedores y molestos, pueden ser reducidos por el auto-reforzamiento de líneas de pensamiento más constructivas (Homme, 1965). (1).

El auto-reforzamiento de la conducta operante, presupone que el individuo tiene el poder de obtener el reforzamiento, pero esto lo hace -- hasta que una respuesta particular ha sido emitida. En el Autocontrol, los reforzamientos son auto-administrados (Skinner, 1953) .(4)

Se deben planear cuidadosamente las circunstancias en las cuales -- las recompensas específicas sean provistas. Los componentes de este proceso son: qué recompensas usar, cómo administrarlas, cuándo emplear la auto-recompensa y cómo asegurar que el auto-cambio será mantenido (Mahoney y Thoresen, 1974) .(1)

Las respuestas auto-reforzadas son desarrolladas indudablemente en algún grado, a través de reforzamiento selectivo. En este proceso de -- aprendizaje, se adopta un criterio de lo que constituye una ejecución meritoria y se recompensa a personas que igualen o excedan el criterio y se castigan ejecuciones que caigan abajo del nivel (Bandura, 1974) .(1)

El auto-reforzamiento ensalza la responsabilidad de cada individuo en la evaluación de su propia conducta y la presentación de reforzamiento auto-iniciado en forma simbólica y actual (Goldfried y Merbaum, 1973)(4)

Un evento reforzante incluye varios procesos subordinados:

1) Un estándar de conducta auto-prescrita como criterio para evaluar la propia ejecución, 2) Ocasiona procesos de comparación social, 3) Los reforzadores están bajo el control de la persona, y 4) La persona sirve como su propio agente reforzante (Bandura, 1974) .(1)

El auto-reforzamiento positivo es en el cual una persona se presenta a ella misma ~~como~~ un reforzador positivo, libremente disponible, que es -- contingente con la ejecución de ciertas acciones. La conducta de auto-reforzamiento puede ser enseñada ya sea directamente o vicariamente por el uso de moldeamiento social (Kanfer, 1970b; Bandura 1971b) .(3)

Las respuestas auto-reforzantes después de que han sido adquiridas, a través del moldeamiento y entrenamiento directo, son mantenidas: 1) Las respuestas auto-evaluativas adquieren propiedades reforzantes secundarias por la asociación repetida con reforzamiento primario o social, 2) Por la auto-estimulación de emociones, y 3) Por reforzamiento externo periódico (Bandura, 1969) .(1)

Los procesos de modelamiento juegan un papel de mucha importancia en la transmisión de patrones de auto-reforzamiento. Una respuesta auto-reforzada combina auto-administración o auto-negación con recompensas disponibles, con auto-alabanza o auto-crítica verbal. La auto-evaluación verbal es un componente de definición importante de un evento auto-reforzante (Bandura y Kupers, 1964; Bandura, Grusec y Menlove, 1967) .(1)

Dentro del proceso de modelamiento para establecer respuestas auto-reforzantes se encuentra la teoría de comparación social en la cual, las personas tienden a escoger modelos de referencia que sean similares en habilidad y a rechazar aquellos que sean muy diferentes a ellos (Festinger, 1954) .(1)

El auto-castigo debe ser una contingencia auto-impuesta cuando la persona tiene control y se está tomando en cuenta la probabilidad previa de auto-estimulación aversiva.

El auto-castigo puede ser: 1) Adquirido por experiencias observacionales, 2) Influído por consecuencias inmediatas, y 3) De algún modo independiente de otros métodos de auto-control, como el auto-reforzamiento (Thoresen y Mahoney, 1974) .(3)

La auto-recolección de datos juega un papel muy importante en el auto-control exitoso. El primer paso para la recolección de estos datos-

personales es definir la conducta final (Thoresen y Mahoney, 1974) .(3)

Aunado con la discriminación y registro de una respuesta está la evaluación o fase de análisis de datos. La persona examina sus datos de - - auto-observación. Este exámen puede proveer las bases para la auto-eva-luación la cual puede guiar al auto-reforzamiento (Kanfer, 1971) .(3)

El condicionamiento y extinción proporcionan otras formas de cambiar la efectividad del estímulo. Se arregla el efecto futuro de un estímulo, aparejándolo con otro estímulo; se extingue el reflejo por exponerse ante un estímulo condicionado, cuando no se acompaña de reforzamiento (Skinner, 1953) (4)

Otra técnica que utiliza el auto-control son los Contratos Conductuales, los cuales examinaremos con más detalle ya que esta tesis se basa en ellos.

Los contratos son convenios que especifican las responsabilidades de todas las partes interesadas, especialmente si la acción sobre la que se hizo el convenio, no se realiza. Es un tipo de planeación medio ambiental - - (Mahoney y Thoresen, 1974) .(1)

El contrato conductual es un medio explícito de presentación de contingencias, usualmente convenidos entre dos o más personas. Es la especificación de un número de conductas cuya ocurrencia podría producir consecuencias específicas para ser entregadas por los padres o maestros (Mann, 1972) (5)

El contrato de contingencias es un método aconsejable para satisfacer muchas demandas. Esto puede ser usado por ejemplo para determinar la necesidad de entrenamiento de personal adicional o incrementar en todo caso la supervisión del personal de campo. La contratación es una técnica-

usada para estructurar el asesoramiento conductual, haciendo que cada uno de los elementos necesarios de proceso sea claro y explícito de tal forma que ellos puedan escribir dentro de un acuerdo de cambio de conducta, que puede ser apropiado y aceptable para todos los involucrados. Esto también significa un programa de intercambio de reforzamientos positivos -- (premios o eventos deseables) entre dos o más personas.

Otro tipo de contrato conductual es el auto-contrato el cual es hacer un convenio con uno mismo, la persona intenta reducir la confusión y la inconsistencia. Es un tipo de planeación medio ambiental dado que involucra el pre-arreglo de señales estímulos y consecuencias que influyen en la conducta.

El auto-contrato debería especificar qué acciones serán recompensadas, no promesas de actuar. Deberá indicar lo que está dispuesto a hacer para lograr su meta. Otras personas podrán estar involucradas en el contrato. Debe indicar además, qué pasará cuando la persona realice el convenio o fracase en hacerlo. Una de sus mayores contribuciones es la de especificar muy concretamente qué ejecución merecerá auto-recompensa y/o -- auto-castigo.

Desde el punto de vista del consultor, la contratación es una meta y un método. Es una meta porque un nuevo contrato es el resultado final; es decir, el producto permanente de cada sesión de asesoramiento. El contrato y sus elementos son también un método para buscar otras metas de -- asesoramiento. El contrato y sus elementos son el foco o punto central de las sesiones con los clientes; la recolección de datos en el proceso de contratación es el éxito relativo de los esfuerzos de asesoramiento y los récords o registros de contrataciones pasadas pueden decir al consultor cuándo abandonar estrategias que son ineficaces desde hace tiempo, y

por lo tanto, el malgaste de esfuerzos.

Cuando se formula un contrato para el asesoramiento o consejo de conducta es esencial seguir los siguientes pasos:

- 1.- Elegir una o dos conductas que puedan ser observadas y contadas.
- 2.- Describir esas conductas con el fin de que sean observadas y contadas.
- 3.- Identificar las recompensas que ayudarán a provocar la motiva---ción.
- 4.- Localizar gente que pueda ayudar a mantener la trayectoria de -- las conductas que han sido ejecutadas y quienes puedan tal vez proporció--nar las recompensas.
- 5.- Escribir el contrato de manera que cualquier persona lo entienda.
- 6.- Colectar datos.
- 7.- El sistema de problemas rápidos si los datos no muestran adelan--to.
- 8.- Prescribir el contrato (haya o nó) adelanto en los datos.
- 9.- Continúa el monitor, los problemas rápidos y describe hasta que--haya adelanto en las conductas que eran problema.
- 10.- Seleccionar otra conducta para trabajar.

La selección de conducta es la primera etapa en la contratación. -- Cuando se presenta un nuevo caso con frecuencia se tendrá que seleccionar una conducta con la cual trabajar primero; escoger la primera conducta en qué trabajar, no significa necesariamente que sea la más importante, por--que la conducta más importante debe ser muy difícil de cambiar y esta es--la que se enfoca directamente. La primera conducta elegida para el proce

so de contratación debe ser funcional, y si se ejecuta más frecuentemente, aumentarán las oportunidades para obtener las recompensas naturales dentro de su medio ambiente.

Seleccionando una conducta para cambiarla por el simple hecho de parecer fácil de observar o de proporcionar consecuencias, sólo proporcionaría pérdida de tiempo. La excepción sería el caso donde se quisiera estar completamente seguro de que en los esfuerzos del cliente habría señales de éxito o cuando el cliente pueda ser recompensado aún a pesar de -- que hoy se haya esforzado un poco; a partir de este punto se debe seguir con las conductas más importantes.

El alma del asesoramiento conductual es el dato; obtener datos es la parte más satisfactoria del contrato de contingencia o de cualquier asesoramiento conductual; cualquiera que se encuentre envuelto en el proceso de asesoramiento, frecuentemente se retroalimenta.

Los datos sistemáticamente recolectados ayudan a construir una parte esencial de armonía y confianza. Los datos también proveen de un centro para el asesoramiento. El énfasis establecido en la relación entre el -- asesor y el cliente en un asesoramiento tradicional estará bien fundamentado si establecen un clima placentero de comprensión pudiendo mejorar su potencial como un origen importante de recompensa social.

Una descripción precisa de datos, facilita su colección y exactitud, dando datos más seguros; este proceso es llamado especificación. La información que se reciba debe ser exacta, o sea, que los datos deben decir lo que está sucediendo.

Es deseable tener datos confiables para asesoramiento por contrato de contingencia.

Las conductas específicas toman en consideración muchos de los elementos: quién, qué, cuándo, dónde y cuántos.

Preguntas específicas:

- 1.- Dónde no ocurre nunca?
- 2.- Dónde ocurre la conducta con más frecuencia?
- 3.- Cuándo ocurre con más frecuencia?
- 4.- Cuándo nunca ocurre?
- 5.- Qué hace el resto de la gente antes de que ocurra?
- 6.- Qué hace la gente después de que ocurre?
- 7.- Quién está presente cuando ocurre?
- 8.- Qué tan seguido ocurre? (por mes, semana, día u hora).

Una descripción detallada de la conducta es la meta de estas preguntas, y contestándolas el cliente y la gente más importante para esa persona tendrán una mejor oportunidad de obtener las especificaciones necesarias.

Mediador.- Un mediador sería una persona que se encontrara en el medio ambiente del cliente. Debe ser una persona que simpatice con el cliente, y éste lo respete. El mediador reportará datos y tal vez hasta proporcionará una recompensa al cliente. También se busca la forma de que el mediador siga las instrucciones y de que entienda el proceso de contratación.

Datos de Línea Base.- El mejor camino para encontrar los datos de línea base, es empezando a recolectarlos y mientras no se haga esto, no se podrá contestar ninguna pregunta. No amenazar o sermonear al cliente durante este período, solo registrando durante una semana o dos, se podrá decir que se han obtenido datos, y hasta entonces se podrán tomar algunas

decisiones firmes basadas sobre una observación objetiva.

Negociación y motivación.- En los contratos hay libertad de las dos partes para determinar los terminos y condiciones. Desde que el asesoramiento con contrato de contingencia, es un proceso incentivo debemos considerar incentivos para el cliente.

Incentivos o reforzadores son frecuentemente obvios: dinero, ropa, - buenas cosas para comer etc. son incentivos para la presentación de una - conducta. Sin embargo, hay algunos incentivos que no son tan obvios, como por ejemplo: las recompensas sociales.

Poniendo el contrato sobre el papel.- La forma exacta del contrato, - es cuando se escribe: 1) Empezar, terminar con datos que estén de acuerdo o se renegocien, 2) Conductas finales que son objeto de cambio, 3) Cantidad o clase de recompensa del reforzador usado, 4) Programa de repartición de los reforzadores, 5) Asignaturas de aquellas personas que intervienen: cliente, padres, mediador y tú mismo, 6) Programa para la revisión del progreso logrado, y opcionalmente (pero sugerido) 7) Cláusula de beneficio para mantener un acto excepcional, 8) Declaración de los castigos que serán impuestos si la conducta específica no se efectúa.

Debe ser justo, los términos usados en éste deben ser muy claros, de be ser generalmente positivo, los procedimientos deben ser sistemáticos y consistentes y al menos debe participar otra persona.

Reglas para las consecuencias.- 1) la auto-recompensa (auto-castigo) debe ser inmediato y contingente con ciertas acciones, 2) Deben usarse pa sos o aproximaciones pequeñas a la meta final, 3) La auto-recompensa (auto castigo) deben ser proporcionados frecuentemente y en pequeñas cantidades 4) La auto-recompensa (auto-castigo) debe seguir a la ejecución, no a pro

mesas verbales, 5) La auto-recompensa (auto-castigo) debe proporcionarse después de la ejecución, no antes, 6) Cuando sea posible, las auto-recompensas (auto-castigos) deben ser individualizados (adaptado de Homme y -- col., 1968).

Problemas rápidos.- Cuando las cosas van mal en el contrato de con-- tingencias, cuando el progreso no se observa o cuando todo el contrato -- parece estar mal, es necesario no culparse, y por medio de algunos problemas rápidos se podrá encontrar cuándo algo va mal.

Guía de problemas rápidos.- Las siguientes preguntas podrían ayudar a localizar los problemas en el sistema de contrato: 1) El registro de -- conducta final estaba claramente especificado? 2) Estaba el contrato pro-- visto de un reforzamiento inmediato?, 3) Tenía algunas aproximaciones a -- la conducta deseada?, 4) Fue el reforzamiento frecuente y en pequeñas --- cantidades proporcionado?, 5) Estaba el contrato acompañado de recompen-- sas por obediencias?, 6) La conducta era premiada después de ser ejecutada?, 7) Era el contrato justo?, 8) Los términos del contrato, 9) El con-- trato era honesto?, 10) El contrato era positivo?, 11) Fue el contrato -- usado como un método sistemático?, 12) El contrato fue negociado mutuamente?, y 13) Fue la cláusula de castigo demasiado severa?

El cliente.- 1) Entendió el cliente todo el contrato?, 2) Está obte-- niendo el reforzamiento de alguna otra parte?, 3) Los reforzadores han sido revaluados?, 4) Algún nuevo problema conductual se ha desarrollado de-- tal forma que haya mantenido la atención del mediador fuera de la conducta final?

El mediador.- 1) Entendió el mediador el contrato?, 2) Administró la clase y la cantidad de reforzamiento especificado en el contrato?, 3) Admini

nistró de acuerdo a las instrucciones, a la tasa especificada y con consistencia?, 4) El castigo estuvo acompañado accidentalmente a la conducta reforzada?, 5) Cesó de estar mediando?, y 6) Necesita un mediador?.

Medición.- 1) Han sido los datos verificados con exactitud? 2) El recolector de datos entendió lo que tenía que contar?, 3) Se ensayaron junto con él las tareas contadas?, 4) Se le reforzó por su conducta?, 5) La recolección de datos fue demasiado compleja o difícil?, y 6) Cree que sea necesario otro recolector de datos?, (Derisi y Butz, 1976). (6).

## REFERENCIAS:

- 1) Mahoney, M.J. and Thoresen, C.E. Self-control: power to the person. Monterey, Calif.: Brooks Cole. 1974.
- 2) Johnson, W.G. Some applications of Homme's coverante control therapy: two case reports. Behavior Therapy, 1971,2,240-248.
- 3) Thoresen, C.E. and Mahoney, M.J. Behaviral self-control. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1974.
- 4) Goldfried, M.R. and Merbaum, M. Behavior change through self-control. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1973
- 5) Mann, R.A. The behavior therapeutic use of contingency contracting to control an adult behavior problem: weight control. Journal of Applied Behavior Analysis. 1972,5,99-109
- 6) Derisi, W.J. and Butz, G. Writing behavioral contracts. Acase simulation practice manual. Illinois: Research Press. 1976.

### 3) INVESTIGACIONES RELEVANTES EN AUTO-CONTROL.

Uno de los procedimientos de auto-control se trata de la auto observación, la cual ha sido ampliamente utilizada en los siguientes estudios: problemas de tabiquismo (MacFall, 1970; McFall y Hammen, 1972; Mahoney, Moore, Wade y Moura, 1975;<sup>1</sup> Broden, Hall y Mits, 1971)<sup>2</sup>; problemas clínicos como alucinaciones auditivas (Rutner y Bugle, 1969); consecución de metas personales (Kolb, Winter y Berlew, 1968) .(1)

La planeación medio-ambiental y el control de estímulos, se llevó a cabo en los siguientes estudios: tabiquismo (Upper y Meredith, 1970; - - Neissworth, 1972) (2)

La programación conductual también ha sido usada con las variantes - representadas por sus diferentes técnicas.

El auto-castigo fue usado por Sandler y Quagliano (1964), para probar que las respuestas auto-castigantes pueden ser mantenidas para impedir consecuencias castigantes anticipadas. Lo llevó a cabo con monos .(2)

Axelrod y Vance Hall (1973), utilizaron el auto-castigo para reducir la conducta de fumar .(2)

Weinner (1965), estudio si las consecuencias simbolizadas pueden poseer propiedades reforzantes similares a sus equivalentes físicos. Utilizó castigo externo y encubierto .(2)

El auto-reforzamiento lo utilizaron Goodlet y Goodlet (1969) para -- comprobar el reforzamiento externo con el auto-reforzamiento en la reducción de agresividad<sup>2</sup>. Felixbrod y O'Learly (1973), compararon los efectos del reforzamiento contingente bajo condiciones de estándares de ejecución auto-determinados externamente, para mantener la ejecución académica .(3)

Bandura y Whalen (1966), probaron la teoría de comparación social de Festinger; en ésta, las personas tienden a escoger modelos de referencia que sean similares en habilidad, y rechazar aquellos que sean muy diferentes de ellos. (2)

Bandura y Perloff (1967), probaron la relativa eficacia del auto-reforzamiento y de los sistemas de reforzamiento impuestos externamente. -- Penick (1971), hizo un estudio sobre reducción de peso por medio de auto-recompensa negativa....

La terapia de control encubierto fué usada por Johnson (1971), (4) - quién trabajó en aumentar la probabilidad de operantes deseables, por medio de reforzamiento encubierto para reducir imágenes homosexuales y aumentar la comunicación significativa entre el sujeto y su novia. Otro -- estudio del mismo autor, fué para inducir un cambio encubierto por medio de operantes, para permanecer los fines de semana en la Universidad e incrementar auto-pensamientos positivos.

El presente trabajo intenta demostrar la eficacia de los Contratos - Conductuales en el ambiente industrial, para la modificación de conducta. De ahí la necesidad de explicar más extensamente los estudios en los cuales se ha utilizado.

Henry M. Boudin (1972), realizó un estudio para ilustrar el uso del contrato conductual en el tratamiento de abuso de drogas (anfetaminas).

El sujeto fué una señorita que usaba anfetaminas frecuentemente. Para reducir esto se redactó un contrato conductual de 3 meses de duración, el cual fué atestiguado por una tercera persona. Se establecieron condiciones como: programa dado por el terapeuta, tres períodos de chequeo diario, determinadas consecuencias cuando estuviera en una situación poten--

cialmente peligrosa; también tenía que abandonar todas las drogas que estuvieran accesibles, el terapeuta tenía que arreglar un horario para que ella lo localizara fácilmente, una sub-sección trataba de la auto-aplicación del choque, 10 cheques de \$50.00 firmados por ambos y el terapeuta los hacía válidos cada vez que ella hacía uso de la droga y eran enviados al Ku Klux Klan, y por último, se estipuló que ella recibiría alquiler, dinero y comida del terapeuta cuando fuera necesario.

Resultados.- Sólo una vez al mes de empezado el tratamiento, se utilizó la consecuencia aversiva. Un seguimiento de dos años, indicó que no hubo un regreso al uso de la anfetamina. El aparato de choque eléctrico no fué usado consistentemente por el sujeto, por lo cual se canceló.

Discusión.- Aunque el procedimiento fué efectivo, el esfuerzo por parte del terapeuta fué abrumador; esto podría resolverse a través del uso de voluntarios en una clínica de drogadictos entrenados en administración de contratos conductuales con base a 24 horas del día. Esta aproximación está todavía en sus primeros pasos y no se han hecho estudios controlados de su efectividad. Este tratamiento genera conducta dependiente que se podría contrarrestar con un contrato cuyos términos sean flexibles y determinados con el apartamiento gradual del cliente. (5)

Otro estudio en el que se usó contrato conductual se refiere al control de peso.

R.A. Mann (1972), desarrolló una técnica terapéutica para remediar efectivamente los problemas de conducta de adultos normales no institucionalizados.

Utilizó 7 mujeres y un hombre entre 18-33 años, que respondieron al anuncio "un programa de investigación terapéutica de la conducta de reducción de peso".

Se hizo un contrato conductual que estableció lo siguiente: 1) renuciar a un número de artículos considerados de valor, los cuales fueron retenidos por el investigador; 2) prescribió la forma en la que los sujetos podrían ganar otra vez o perder permanentemente sus valores; 3) el investigador pesaría al sujeto en intervalos regulares; 4) estipuló que el investigador podía cambiar de una fase del experimento a otra a discreción.

En el programa hubo requisitos intermedios (pérdida mínima de libras en dos semanas) y terminales (el peso último). Se identificaron tres ti-pos de consecuencias: 1) inmediatas, 2) a 2 semanas y 3) terminales. Se utilizó un diseño ABAB para cada sujeto.

Resultados.- Los sujetos ganaron peso durante la Línea Base, perdieron peso durante el tratamiento y lo ganaron en la reversión.

Discusión.- Los resultados sugieren que los artículos considerados - como valores por el sujeto, pueden ser usados para modificar el peso de - los sujetos cuando han renunciado a éstos artículos, y han sido incorporados a un sistema contractual de pre-arreglo de contingencias.

Se llevó a cabo un segundo experimento, para everiguar las presuntas consecuencias del castigo, funcionalmente como un componente del procedi-miento de tratamiento. Participaron los sujetos 1, 7 y 8 del experimen-to 1.

El procedimiento fué idéntico al experimento 1 con la siguiente excepción: durante la reversión, los componentes del reforzamiento de las con-tingencias inmediatas y las de dos semanas continuaron teniendo efecto, y los componentes del castigo en ambas contingencias fueron eliminadas.

Resultados.- En todos los casos, los sujetos perdieron peso durante las condiciones de tratamiento y ganaron peso durante la reversión.

Discusión.- Aunque el castigo fué eliminado, los sujetos ganaron peso aún cuando las contingencias positivas continuaron en efecto. Esto sugiere que la pérdida permanente de los valores, es un componente necesario del procedimiento de tratamiento. (6)

Estudios sobre contratos conductuales en la industria aún no han sido llevados a cabo, con excepción de un estudio preliminar reportado por Jiménez (1974), en el cual se pretendió modificar en 5 sujetos de nivel gerencial, un grupo de conductas prescritas como indeseables y otro grupo de conductas deseables, mediante un procedimiento de contrato conductual, en una empresa mexicana.

Objetivo.- Lograr que los sujetos verbalizaran y definieran las conductas incompatibles y compatibles con los objetivos organizacionales, para establecer un convenio entre los miembros del grupo que garantice el feed-back sobre las actuaciones defectuosas ó aquellas deseables.

El procedimiento se dividió en 8 sesiones de 2 horas cada una, 2 veces por semana; éstas sesiones se agruparon en 3 fases:

Fase A.- Constó de 4 sesiones de definición. Primeramente, se les explicaron los procesos de adquisición y mantenimiento de la conducta humana y cómo podría ser definida una conducta operacionalmente. Después se les pidió que definieran operacionalmente, las conductas que habían designado y se les pidió que las enlistaran en orden de importancia.

Fase B.- Constó de 2 sesiones. En la primera, se procedió a que cada uno de los miembros del grupo, expusiera cuales eran las conductas que le molestaban de cada uno de los otros participantes. Se les entregó una hoja de registro de intervalo diario, donde quedaron especificadas las conductas acordadas y llevaron a cabo su registro.

En la segunda, se recogieron los registros y se dió feed-back públi-

co sobre el comportamiento individual.

Fase C.- Fueron 2 sesiones. En la sesión 7, se recogieron los registros y se procedió a redactar un convenio que garantizara la emisión de las conductas deseables e impidiera la presentación de las indeseables. En la 8, se instruyó a los participantes sobre un procedimiento para revisar las conductas que fueron emitidas de acuerdo a sus registros y se les dejó en libertad para que procedieran a discutir las. Dos observadores -- realizaron un registro de intervalo de conductas indeseables para el logro de una discusión fluida en la sesión de revisión de contrato, dándoles al terminar feed-back con los resultados obtenidos. Después se les entregó el convenio redactado, el cual firmaron todos los integrantes del grupo.

Resultados.- Abatimiento de las conductas indeseables y aumento de las deseables.

Discusión.- La importancia de este trabajo radica en tres aspectos fundamentales:

- 1) Se logró la modificación de conducta en alta gerencia.
- 2) Se confirmó que las conductas "superiores" emitidas por los altos ejecutivos, son sensibles a los mismos principios que las conductas "inferiores" supuestas en los obreros.
- 3) Que éste campo de investigación es accesible a los psicólogos operantes que deseen modificar conducta de los individuos en las organizaciones. (7)

Resumiendo, el proceso de auto-control está basado en el condicionamiento operante. El auto-control representa un continuo dinámico en el cual, la persona altera el medio externo así como su propio medio interno

para producir cambios significativos.

Las técnicas empleadas como procedimientos de auto-control son: 1) - Auto-observación, 2) Planeación medio-ambiental, 3) Programación conductual. Estas herramientas están bien adaptadas para proporcionar al individuo la habilidad de actuar en formas más armoniosas, compasivas y responsables.

Los contratos conductuales son convenios que especifican las responsabilidades de las partes interesadas, especialmente a la acción sobre la que se hizo el convenio, si ésta no se realiza. Es un medio explícito de presentación de contingencias, usualmente convenidas entre dos ó más personas.

Los contratos conductuales son una forma del procedimiento de planeación medio-ambiental, el cual involucra el uso de los tres procedimientos del auto-control.

Además, éstos procedimientos tienen una base científica ya que utilizan definiciones operacionales, formulación de problemas precisos, colección sistemática de datos y análisis e interpretación de los mismos. Por lo tanto, comprende, predice y controla la conducta humana.

También puede resolver problemas relacionados con la capacitación y adiestramiento, relaciones humanas y producción.

Estos procedimientos dentro de la organización se han visto limitados por la poca importancia que se les ha dado hasta el momento, ya que no hemos dado cuenta de la ausencia casi total de este tipo de estudios dentro de la industria.

Por tal razón, las personas dentro de las organizaciones no los utilizan por la falta de una total objetivización de los resultados.

El empleo de este tipo de convenio, resolvería la mayoría de los problemas humanos en las organizaciones, proporcionándoles un parámetro contra el cual comparar su conducta para el logro de los objetivos organizacionales.

Otra de sus ventajas, es que por medio de ellos podríamos llegar hasta el nivel gerencial, sin que este alto nivel sienta una imposición en un momento determinado, ya que los contratos tienen la característica de ser un convenio negociable en el cual todas las partes necesariamente tendrán que estar de acuerdo. Otra ventaja es su bajo costo y maniabilidad.

Una de sus desventajas sería que hay que revisar constantemente el cumplimiento del contrato, ya que de otra manera las personas podrían no cumplirlo. Otra desventaja sería que alguna de las partes involucradas -- falseara los datos.

Estas podrían ser algunas de las ventajas y desventajas de los convenios pero no todas; ya que como explicamos anteriormente, una de sus limitaciones es su falta de uso en la industria y por lo tanto, son difíciles de especificar.

Debido a todo lo expuesto anteriormente, esta tesis se avoca a probar la efectividad del uso de las técnicas de contratos conductuales, como un procedimiento sistemático estándar para aplicarlo a resolver problemas de grupo en la industria, así como probar los efectos de los diferentes procedimientos de auto-control en mantenimiento y adquisición de la conducta.

## REFERENCIAS.

- 1) Thoresen, C.E. -and Mahoney, M.J. Behavioral self-control. New York:- Holt, Rinehart and Winston. 1974.
- 2) Mahoney, M.J. and Thoresen, C.E. Self-control: power to the person. - Monterey, Calif: Brooks-Cole. 1974.
- 3) Reyes, P.M.L. Efectos de diferentes técnicas sobre la conducta de estudio: Tesis, inédita, para optar por el grado de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976. p.p. 28-29.
- 4) Johnson, W.G. Some applications of homme's coverant control therapy:- two case reports. Behavior Therapy, 1971, 2, 240-248.
- 5) Boudin, H.M. Contingency contracting as a therapeutic tool in the deceleration of amphetamine use. Behavior Therapy, 1972, 3, 604-608. -- University of Florida.
- 6) Mann, R.A. The behavior-therapeutic use of contingency to control an adult behavior problem: weight control. Journal of Applied Behavior - Analisis, 1973, 5, 99-109. The University of California at Los Angeles.
- 7) Jiménez, O.A. La modificación de conducta en alta gerencia. México: - autor. 1974.

CAPITULO II

## CAPITULO II. DISEÑO EXPERIMENTAL

1) OBJETIVO.- Integración de los jefes de departamento como equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la Dirección General de Personal de una Institución Pública. Este objetivo trata de probar la efectividad del uso del Contrato Conductual como procedimiento sistemático estándar para aplicarlo a resolver los problemas de grupos en la organización.

2) SUJETOS.- 9 personas de la Dirección General de Personal.

SUJETO	EDAD	DEPARTAMENTO	ANTIGUEDAD	ESCOLARIDAD
1	25	SISTEMATIZACION	3 AÑOS	LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
2	30	NOMBRAMIENTOS Y MOVIMIENTOS	3 AÑOS	LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
3	27	TECNICA E INFORMATICA	3 AÑOS	LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
4	31	PRESTACIONES SOCIALES	2 AÑOS Y MEDIO	LIC. EN DERECHO
5	30	ADMINISTRATIVO	1 AÑO Y MEDIO	CONTADOR PUBLICO
6	25	RECURSOS HUMANOS	1 AÑO Y MEDIO	LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
7	29	CONTROL	3 AÑOS	LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
8	37	ANALISIS Y PROGRAMACION	1 AÑO Y MEDIO	ING. QUIMICO
9	28	SUBDIRECCION	3 AÑOS	LIC. EN DERECHO

3) ESCENARIO.- La Sub-dirección de Personal. Una oficina de 6x8 metros, donde se encuentran 12 sillas, el escritorio del Sub-director y un pizarrón.

4) MATERIALES.- Hojas blancas, lápices, material impreso (curso) hojas de registro, pizarrón, hojas para graficar y tarjetas.

5) METODO.- Método experimental (funcional) tratamos de responder a la pregunta ¿Cómo? pues queremos saber cómo los Contratos Conductuales -- afectan sus relaciones interpersonales y de trabajo dentro de su organización.

El diseño utilizado fué del tipo A-B-C. Donde A fue la L-B, B la fase experimental y C el seguimiento.

6) PROCEDIMIENTO.- Fase pre-experimental con el fin de detectar los problemas existentes entre los jefes de departamento y el Sub-director de la Dirección General de Personal de esa dependencia Gubernamental, se llevó a cabo una fase pre-experimental que consistió en lo siguiente: se le hizo una entrevista al Sub-director con el fin de obtener las conductas - que él pensaba que estaban interfiriendo en sus relaciones interpersonales y que en un momento dado afectaban a la organización. (Ver apéndice I).

Fase A.- Línea-base.- En la entrevista preliminar con el Sub-director, éste nos proporcionó conductas que requerían ya sea incrementarse o decrementarse en los diferentes jefes de departamento. (Ver apéndice I).- La Línea-base se realizó con el objeto de registrar las conductas descritas en la entrevista preliminar.

Sujeto 1.- Se decidió hacer un registro anecdótico identificando la conducta, ante quién se exhibe y sus consecuencias.

Se registró tres veces al día (temprano, al medio día y después de -

la comida)., durante 15 minutos cada período. Este registro se hizo con el objeto de identificar si existían o no conductas ya sea deseables o indeseables. El registro tuvo una duración de 8 días y fue realizado por -- los observadores.

Sujeto 2.- Se hizo un registro de su asistencia y retardos durante 8 días. Se definió su unidad de trabajo en base a un Analisis de Puestos, - quedando esta como la Lista de Raya, la cual debe cumplir los siguientes-requisitos:

1.- Eficiencia en el cálculo.- Ausencia de reclamaciones y compensaciones, y la retención correcta del impuesto sobre productos del trabajo.

2.- Puntualidad en la entrega.- Puntualidad al entregar la informa--ción sobre descuentos para el procesamiento de la Lista de Raya.

Para registrar la eficiencia en el cálculo, se revisó la nómina de - dos meses atrás, muestreando al azar una persona de cada hoja para comprobar si había un error en el cálculo del sueldo.

Para registrar la puntualidad en la entrega se investigó la fecha -- del corte de la quincena y se preguntaba en el departamento de Análisis y Programación si se había recibido la información puntualmente. Esto lo-realizaron los observadores.

Sujeto 3.- Se hizo un registro de IFIO<sup>1</sup> de cada diez ocasiones en -- las que el sujeto tratara un problema específico con el objeto de detec--tar el sarcasmo y poder sacar una definición objetiva de este y así lle--var a cabo un registro de frecuencia. Se llevó a cabo durante 8 días por los observadores.

Sujeto 4.- Quedó pendiente hasta la siguiente fase del estudio por - no poderse observar ni medir esas conductas.

Sujeto 5.- Se checó a dónde debía enviar su trabajo, se preguntó si este llegaba a tiempo y el número de trabajos enviados.

Sujeto 6.- Se exploró la comunicación identificando el conducto por el cual se enteraba de todo lo del personal. Esto se checaba un día después.

Sujeto 7.- Se le hizo una entrevista para ver que era lo que más le molestaba de sus compañeros.

Sujeto 8.- Se estuvo cerca de su oficina durante 30 minutos al día, y se preguntaba a las personas que salían si estaba de mal humor. Se registró durante 8 días.

Fase B.- En esta fase empezó el curso propiamente dicho (Ver apéndice II). Constó de las siguientes sesiones:

1a. Sesión.- Se procedió a explicar el tema de Principios de Análisis Conductual Aplicado, como se tenía previsto en el programa, al término del cual se discutieron los principios dando ejemplos de los mismos para esclarecer mejor el tema.

2a. Sesión.- Se explicó el tema de Relaciones Humanas. En vista de que en la fase de Línea-Base no apareció ninguna conducta, ni positiva ni negativa en los registros. Se le pidió a cada uno de los participantes que escribieran por lo menos tres conductas de trabajo o personales que les molestaran de sus restantes 8 compañeros. (Ver apéndice III).

En esta sesión se había pensado definir operacionalmente las conductas descritas en la entrevista preliminar, lo cual no se llevó a cabo, debido a que estas conductas no se encontraron.

3a. Sesión.- En esta sesión se les dieron las definiciones operacionales y las hojas de registro para que ellos mismos registraran a sus com

pañeros esas 9 conductas durante 6 días. Diariamente se les recogía el registro del día anterior y se les daban nuevas hojas de registro para ese día.

En el programa original esta sesión era sobre la Medición de la conducta.

Período de Auto-registro durante 6 días de las 9 conductas definidas operacionalmente.

4a. Sesión.- Al no haber registros, se hizo una modificación al curso que consistió en la presentación de cartulinas (de 40 x 60 cms.) con las conductas descritas por los participantes en la segunda sesión, con el objeto de mostrarles la incongruencia entre sus registros y lo que opinaban de sus compañeros.

En el programa original esta sesión sería para el Análisis de Datos.

Así mismo se les pidió que expusieran sus problemas para hacer los registros y así tratar de resolverlos.

5a. Sesión.- Como no hubo registros, se procedió a establecer las consecuencias.

En el programa original esta sesión sería sobre Contratos Conductuales y establecimiento de consecuencias.

7) IDENTIFICACION DE VARIABLES.- Variable independiente. Establecimiento del Contrato Conductual.

Variable dependiente.- Mejora en las relaciones interpersonales e integración en un equipo de trabajo a los participantes.

8) RESULTADOS.-

Resultados durante la L-B; Sujeto 1.- Durante los registros no se encontró ninguna conducta que interfiriera con los objetivos de la Dirección.

Sujeto 2.- Tuvo 7 retardos, no hubo faltas y llegó puntual un día.- Al registrar la eficiencia en el cálculo no se detectó ningún error. Al registrar la puntualidad se encontró que siempre era puntual en la entrega de la información.

Sujeto 3.- No se encontró nada que pudiera indicar algo de sarcasmo.

Sujeto 4.- Quedó pendiente hasta la siguiente fase del estudio.

Sujeto 5.- Los trabajos siempre fueron enviados a tiempo y en número exacto.

Sujeto 6.- Todas las requisiciones eran hechas por teléfono y canalizadas por el Sub-director.

Sujeto 7.- Se encontró según sus aseveraciones, que sus relaciones eran buenas con todos sus compañeros.

Sujeto 8.- Salieron pocas personas de su oficina y nunca estuvo de mal humor. Siempre las respuestas eran negativas en el sentido de que no estaba de mal humor.

Todos estos registros fueron realizados por los observadores.

Resultados de la fase B.-

1a. Sesión.- Los principios del Análisis Conductual Aplicado quedaron completamente claros a los participantes.

2a. Sesión.- En base a las conductas descritas por los participantes en esta sesión se procedió a eliminar las conductas inobservables e irrelevantes para el objetivo del curso quedando las siguientes: 1) Presentación de problemas más que de soluciones; 2) Molesta la forma de pedir -- las cosas; 3) No se cuenta con él para un trabajo; 4) Lentitud en el trabajo; 5) Desorganización; 6) Prosaico y vulgar; 7) Necio y creído; 8) Irritable; 9) Ebrio; 10) Llegar tarde; 11) Falta de comunicación; 12) Irresponsabilidad; 13) Incumplimiento en el trabajo y 14) Faltas. De las cua-

les, a juicio de los participantes solo quedaron nueve que fueron las siguientes: 1) Presentación de problemas más que de soluciones; 2) Molesta la forma de pedir las cosas; 3) Llegar tarde; 4) Lentitud en el trabajo; 5) No se cuenta con él para un trabajo, 6) Desorganización, 7) Necio y -- creído, 8) Irritable y 9) Faltas.

Estas nueve conductas quedaron definidas operacionalmente de la siguiente manera:

1.- Presentación de problemas más que de soluciones (PS).- Número de veces que se le presente un problema, lo exponga ya sea en una junta en la Subdirección o individualmente y solicite opiniones y soluciones a sus compañeros.

2.- Molesta la forma de pedir las cosas (MF).- Número de veces que por la cantidad o importancia del trabajo, lo solicite a sus compañeros sin decir "por favor" y en un tono de voz audible a más de dos metros de distancia.

3.- Llegar tarde (T).- Número de veces que se llega después de las 9:00 AM y 5:15 PM a la Dirección.

4.- Lentitud en el trabajo (LT).- Número de veces en que el trabajo no es entregado al departamento destinado en el período establecido expresamente.

5.- No se cuenta con él para un trabajo (NC).- Número de veces en que la persona diga "no", "no sé" o "no puedo" al pedirle su cooperación para la realización de un trabajo en cualquiera de los departamentos.

6.- Desorganización (D).- Número de veces en que el trabajo es entregado al departamento destinado y no contenga calidad en opinión del que lo recibe.

7.- Necio y creído (N).- Número de veces en que la persona no acepta observaciones de sus compañeros.

8.- Irritable (i).- Cuando en la opinión del ~~que~~ escucha la persona se encuentra "enojada".

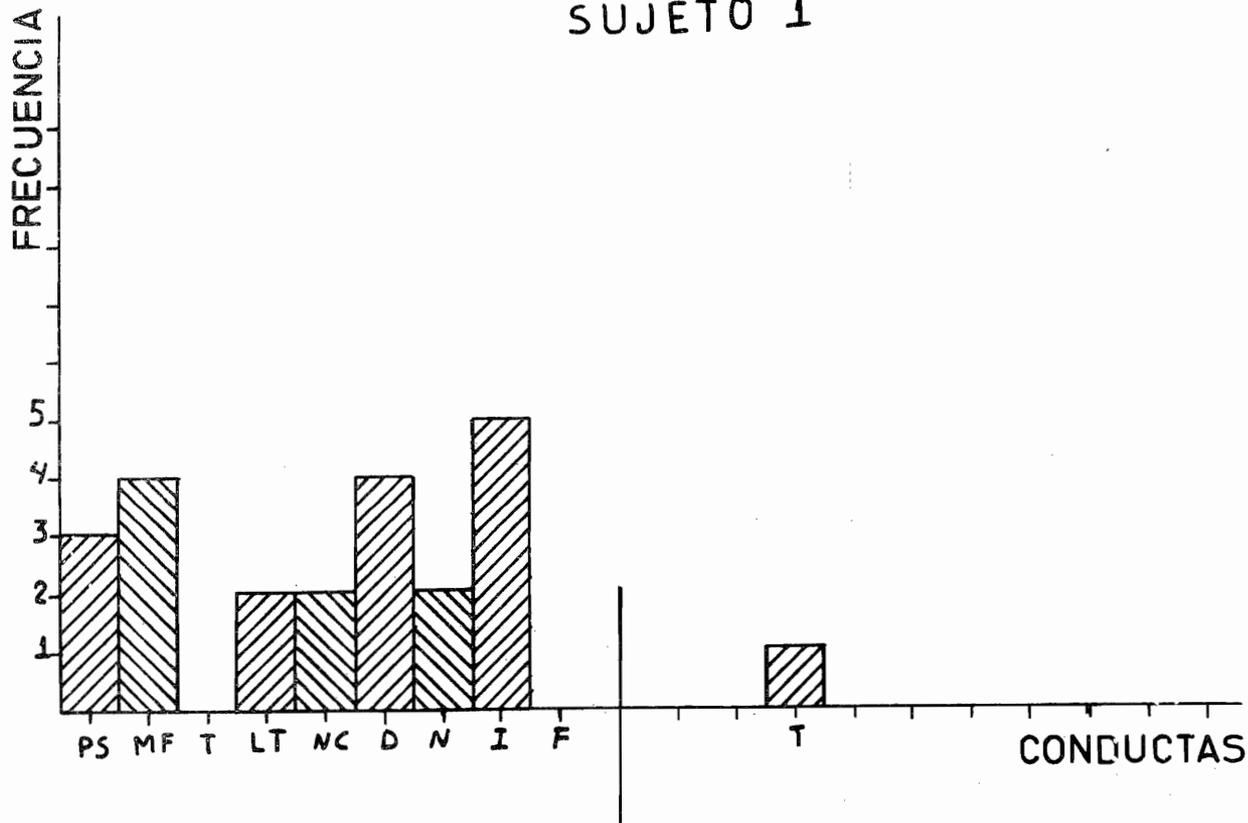
9.- Faltas (F).- Tener una falta a la quincena sin estar enfermo.

3a. Sesión.- En base a los registros de los participantes se iba a graficar diariamente, lo cual solo se llevó a cabo el primer día de registro ya que los siguientes días no los registraron. (Ver gráficas).

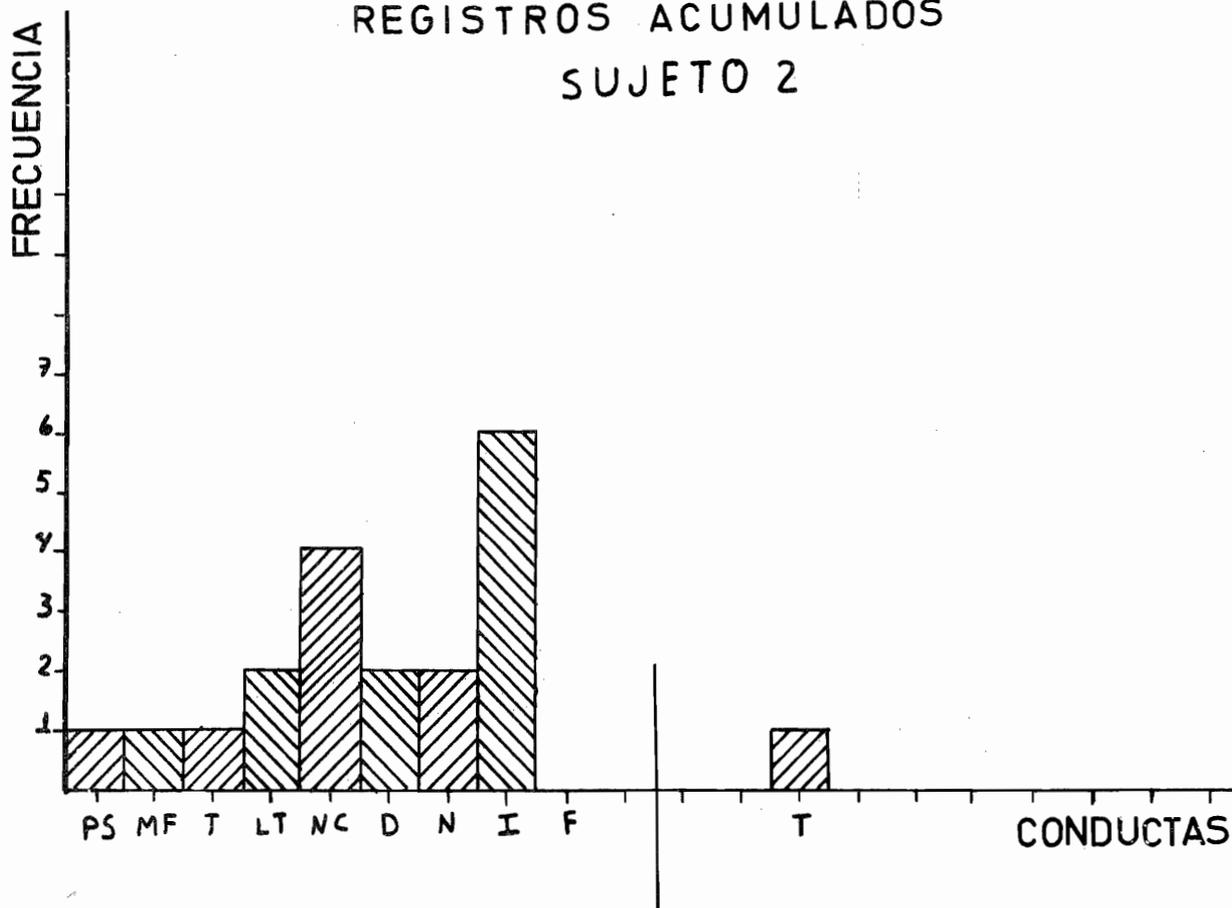
4a. Sesión.- Los problemas que tuvieron al hacer los registros fueron: a) falta de manueabilidad de las hojas, b) jugaron con los registros, c) que el método no servía, d) exceso de trabajo. Para solucionar esto se decidió hacer un registro global de todas las conductas y de todos los participantes, el cual iban a llevar a cabo por medio de una tarjeta (de 10 x 15 cms.).

5a. Sesión.- Las conductas fueron reducidas a cuatro: 1) Presentación de problemas más que de soluciones, 2) Lentitud en el trabajo, 3) No se cuenta con él para un trabajo y 4) Faltas. Las cuales luego las englobaron en la conducta de irresponsabilidad. En el momento de establecer las consecuencias se rehusaron arguyendo que su nivel no es para conducirse por medio de castigos. Decidiendo que no iban a firmar el contrato pues no lo iban a cumplir, ni llevar a cabo los registros.

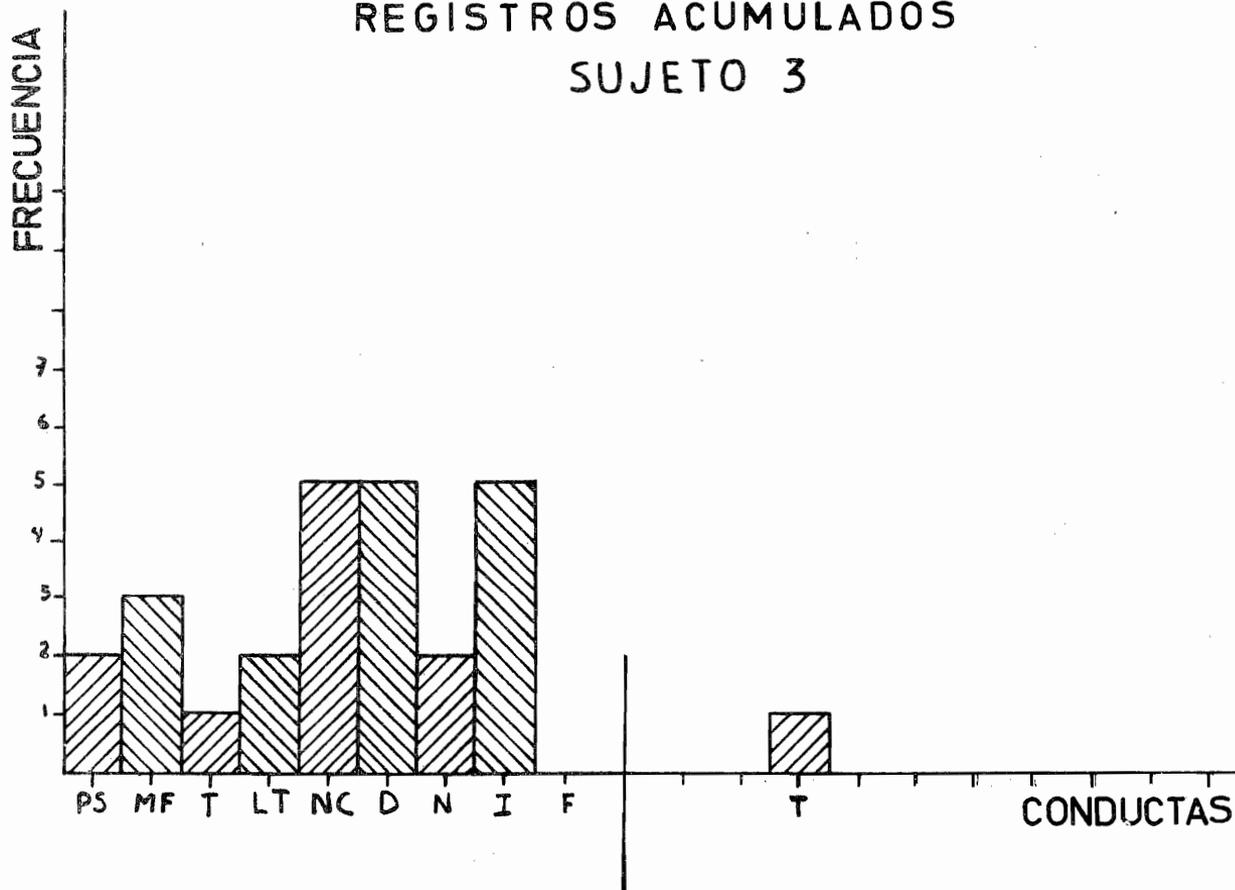
# REGISTROS ACUMULADOS SUJETO 1



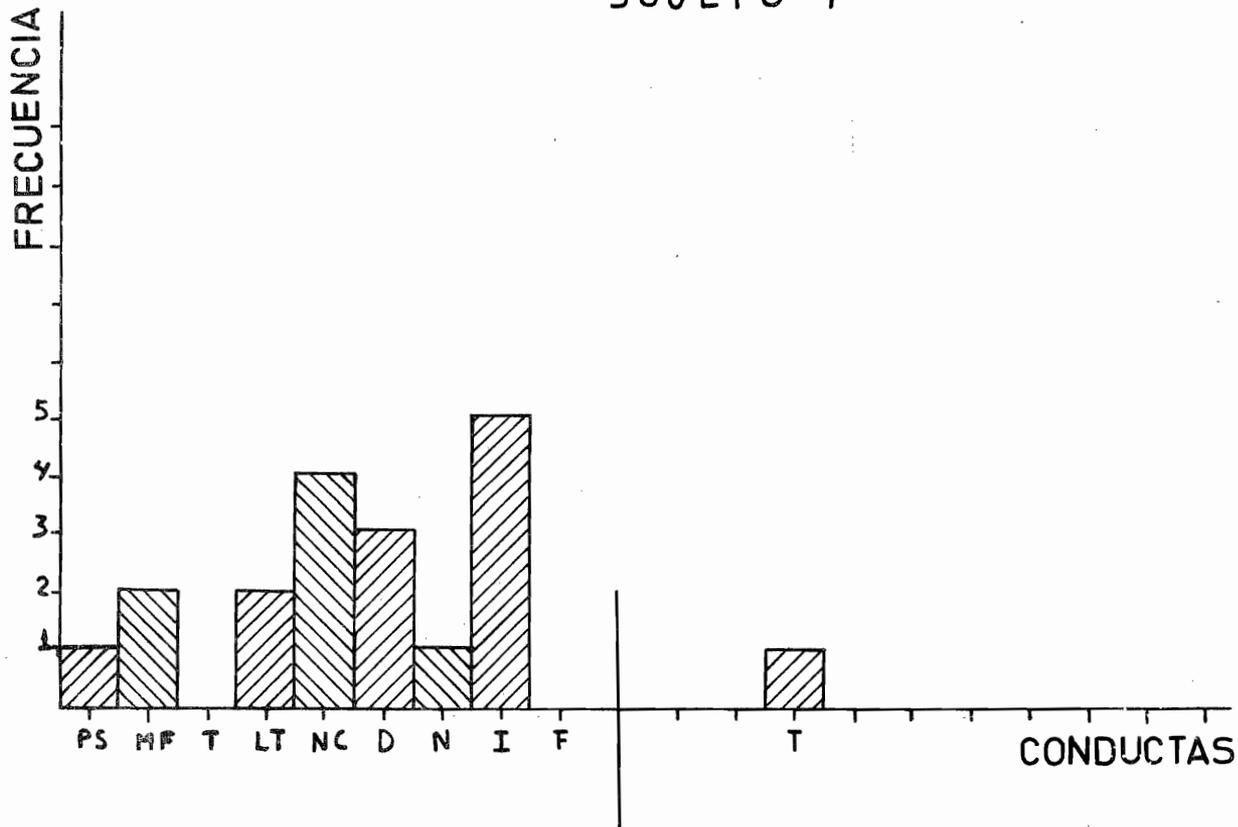
REGISTROS ACUMULADOS  
SUJETO 2



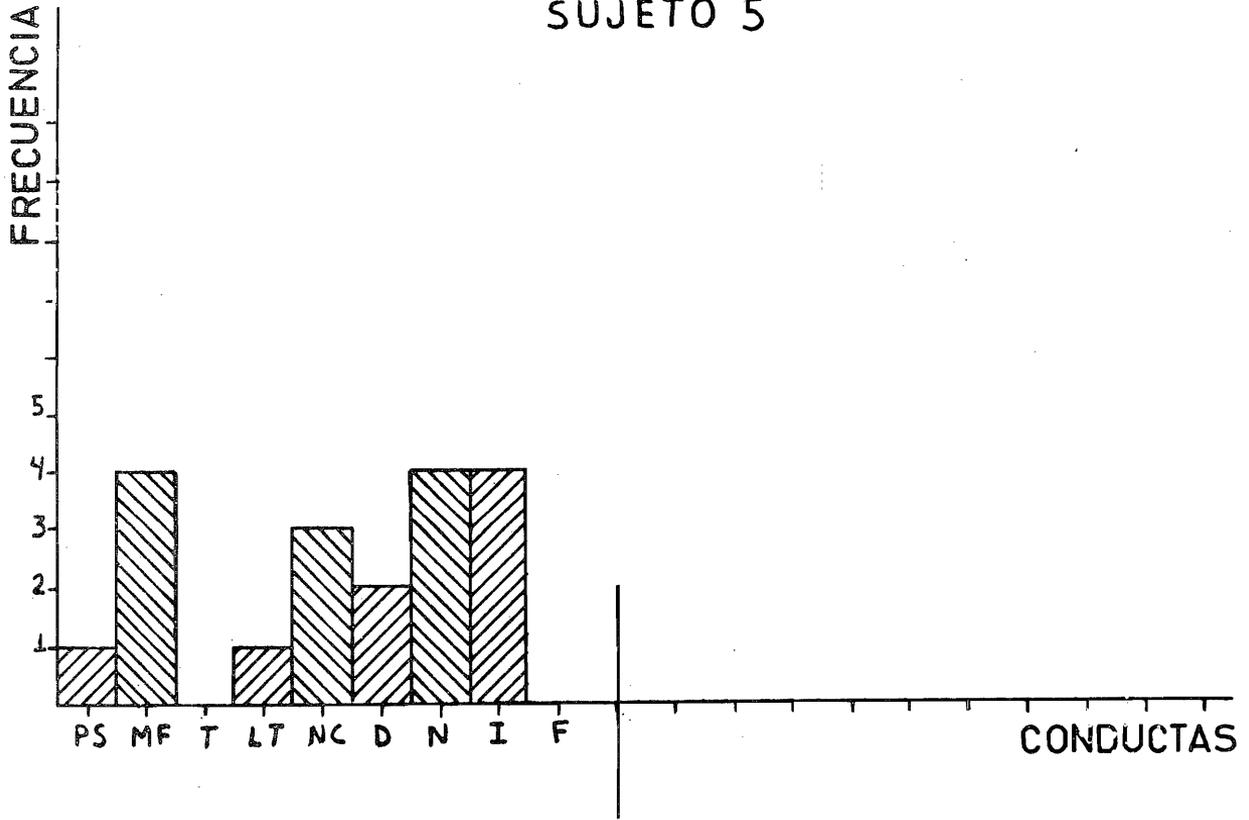
REGISTROS ACUMULADOS  
SUJETO 3



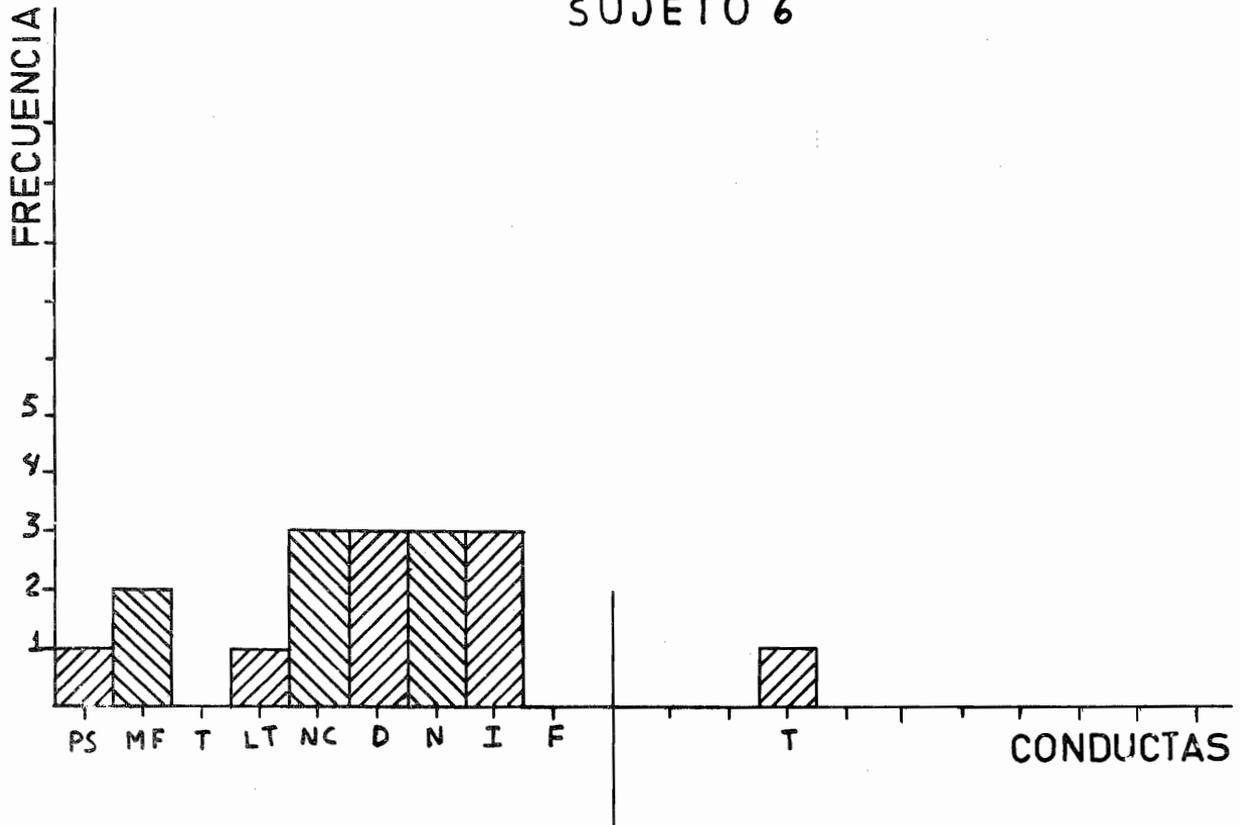
# REGISTROS ACUMULADOS SUJETO 4



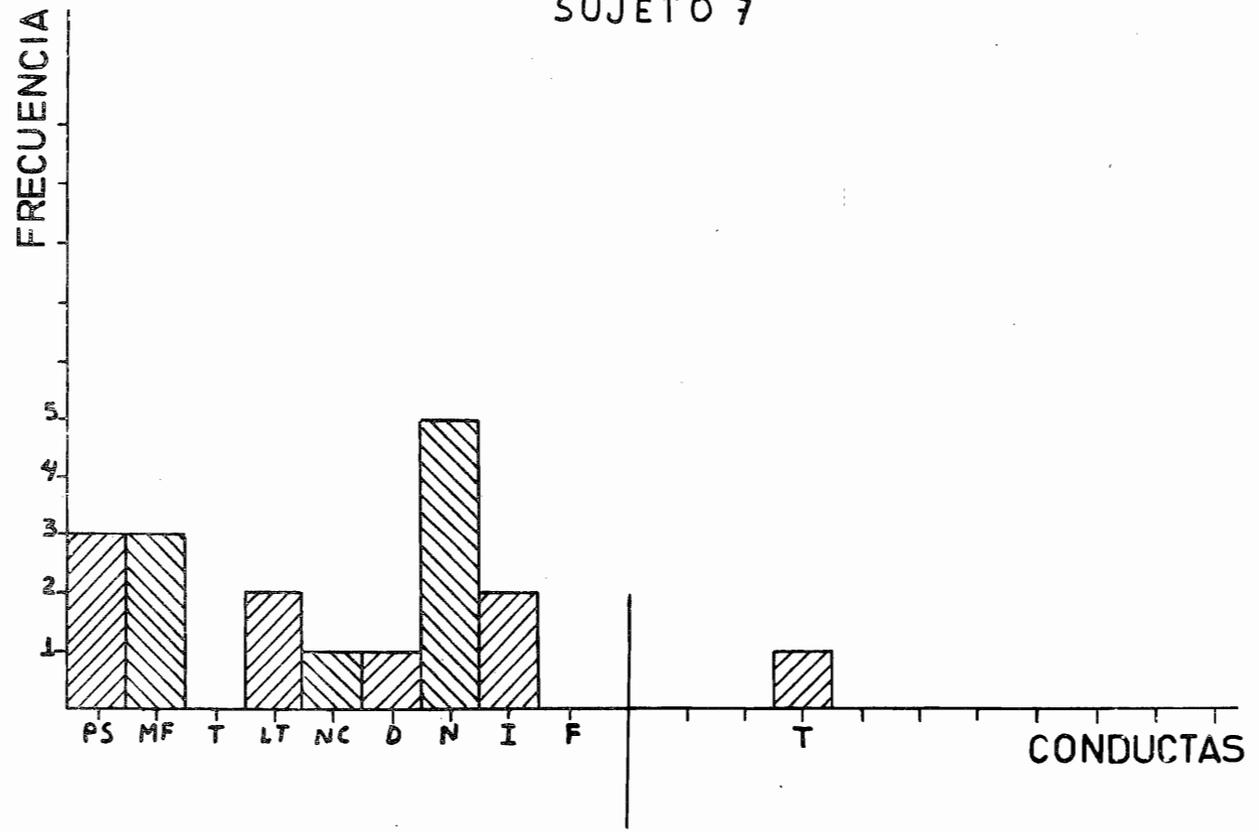
# REGISTROS ACUMULADOS SUJETO 5



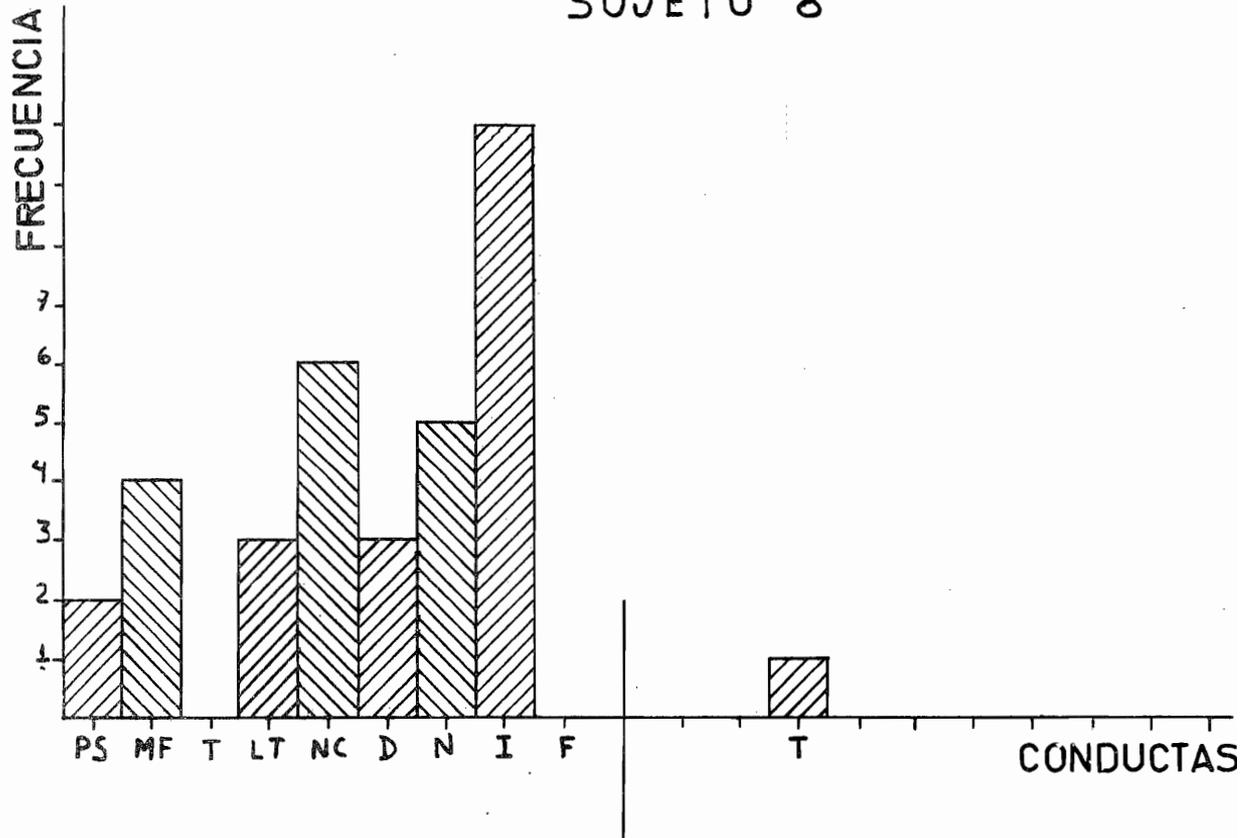
REGISTROS ACUMULADOS  
SUJETO 6



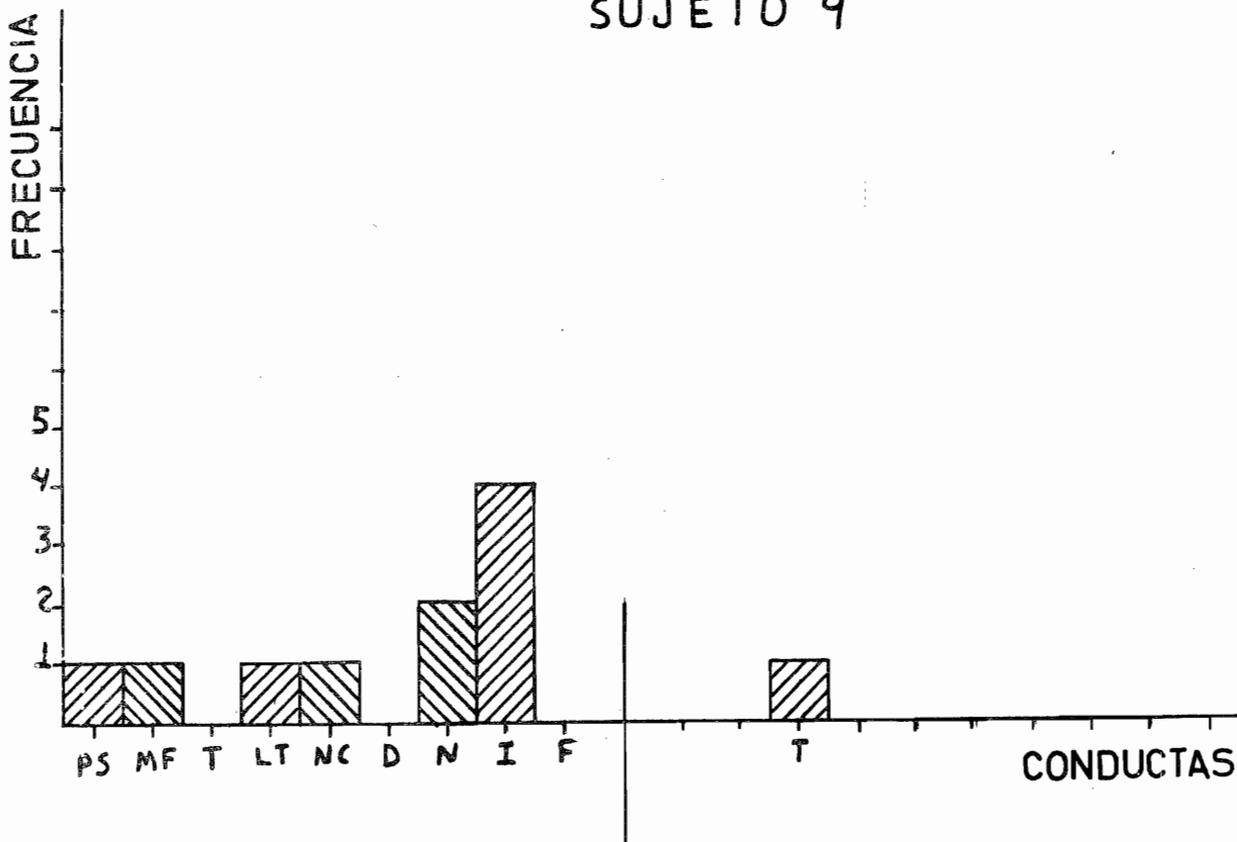
# REGISTROS ACUMULADOS SUJETO 7



# REGISTROS ACUMULADOS SUJETO 8



REGISTROS ACUMULADOS  
SUJETO 9



## 9) DISCUSION

Como ya habíamos visto, en la tercera sesión se les pidió a cada uno de los participantes, que registraran las conductas definidas por ellos mismos. Sin embargo como se observa en las gráficas, los participantes registraron solamente el primer día pero falseando los datos de los mismos ya que esto significó una novedad para ellos.

Como podemos darnos cuenta, esto tuvo relevancia para nuestro objetivo, ya que los registros carecen de confiabilidad y validez.

También es relevante la baja frecuencia de las conductas indeseables, ya que sólo se trabajó con este tipo de conductas, de ahí que no las exhibieran.

Era de esperarse que, si al principio no se presentaron las conductas tampoco las encontraríamos al final, dada la problemática que presentaban dichas conductas.

Es notable que en el período de registro de las conductas descritas por el sub-director al principio, nunca aparecieron. Esto nos indica que el sub-director tenía una opinión equivocada acerca de los participantes. Asimismo, cuando se llevaron a cabo los registros de las conductas definidas por los participantes, tampoco estas aparecieron por haber entrado en acción probablemente, un contrato implícito.

También quedó de manifiesto la baja motivación de los participantes, pues el cambio conductual esperado no era un objetivo común, sino que se hizo con respecto a los objetivos del sub-director, quien nos permitió -- realizar el estudio en ése escenario.

## 10) CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio era la integración de personal de alto nivel como un equipo de trabajo para el mejor logro de los objetivos de la organización.

Este objetivo se vió cumplido en base a la integración de los participantes pero no en base al Contrato Conductual pues hubo problemas en su conducción, debido principalmente a las características de los instructores quienes en ningún momento lograron control sobre el comportamiento de los participantes, esto se manifestó en su comportamiento: a) no seguían las instrucciones; b) no asistían a todas las sesiones; c) no llevaron a cabo los registros; d) no tuvieron participación activa dentro de las sesiones. Todo esto se puede resumir en una total falta de cooperación.

Por lo tanto el control fué inverso el grupo se unió y condicionó el comportamiento de los instructores, hubo una marcada agresión hacia ellos.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que para realizar un sistema de Contrato Conductual, se necesita el consentimiento de los participantes así como el establecimiento de un objetivo común para el grupo.

No se pudo contar con un espectro amplio de conductas sino solo conductas arbitrarias proporcionadas por el Sub-director.

Las conductas problema nunca se presentaron y lo que ocurrió fué --- que los instructores llegaron a convertirse en un problema común.

A pesar de todos estos problemas, el procedimiento funcionó en forma verbal, en el sentido de que los problemas nunca existieron ya que fueron producto de una mala interpretación del Sub-director.

La intervención de los instructores logró que el grupo estableciera-

una dinámica que le permitió resolver algunos de sus problemas. El grupo reportó estar satisfecho ya que había mas unión y comunicación entre - - - ellos. Los objetivos del Sub-director se vieron cumplidos. Sin embargo, no se puede demostrar que hubo cambio pues no existe un registro adecuado sobre los comportamientos que manifestó el grupo, por la escasez de conductas que se tenía para registrar.

Es obvio que se logró una modificación conductual y al aceptar modificaciones en el diseño, ésta se convirtió en un estudio piloto.

## 11) LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Dentro de las limitaciones que se detectaron en el estudio, tenemos las siguientes:

1) Ausencia de un período de pre-calentamiento, en el cual se pudie ra introducir a los participantes en las técnicas de modificación y cam-- bio conductual, en el cual se dieran cuenta de la necesidad de ése cam-- bio por medio de la modificación de sus conductas indeseables. Sino todo lo contrario, que se entró de lleno al curso debido a que no se pensó que esto fuera necesario, puesto que estábamos basados en el objetivo de una-- sola persona, ó sea el sub-director.

2) Hubo problemas en la medición conductual ya que se presentó cier ta dificultad en los registros. Los instructores no pudieron obtener la-- confiabilidad cruzada con los sistemas de auto-registro, debido a la natu-- raleza de las conductas.

3) Los instructores jugaron un rol ajeno al propio grupo, ya que no se pudieron integrar al mismo, de ahí que el curso resultara como una im-- posición al no identificar el problema los mismos participantes.

4) La diversidad de problemas en cada departamento hizo imposible -- la identificación de un problema común, y de ésto se desprende que hubo -- una menor probabilidad de control.

Observando estas limitaciones es aconsejable y conveniente que se -- resuelvan en futuras investigaciones.

Asimismo, el registro de otras conductas como cooperación y coheren-- cia de grupo, podrían ser interesantes en el futuro.

## BIBLIOGRAFIA

Ballesteros, C. Apuntes sobre administración de personal. En prensa, 1970.

Boudin, H.M. Contingency contracting as a therapeutic tool in the deceleration of amphetamine use. Behavior Therapy, 1971, 3, 604-608 University of Florida.

DeRisi, W.J. y Butz, G. Writing behavioral contracts. A case simulation, practice manual. Illinois: Research Press, 1976.

Ferster, C.B. Reinforcement and punishment in the control of human behavior by social agencies. Psychiatric Research Report, 1958, 10, 101-108.

Festinger, L. A theory of social comparison processes. Human Relations, 1954, 7, 117-140.

Goldfried, M.R. y Merbaum, M. Behavior change through self control. New York: Holt, Rinehart y Winston, 1973.

Homme, L.E. Contiguity theory and contingency management. The Psychological Record, 1966, 16, 233-241.

Jiménez, O.A. La modificación de conducta en alta gerencia. México: autor, 1974.

Jiménez, O.A. Apuntes sobre capacitación y adiestramiento de personal. 1975.

Jiménez, O.A. Un estudio sobre los efectos del contexto en el entrenamiento de respuestas sociales (generalización de respuestas sociales). México: autor, 1976.

- Johnson, W.G. Some applications of Homme's coverant control therapy:- two case reports. Behavior Therapy, 1971. 2, 240-248.
- Kerlinger, F.N. Foundations of behavioral research. New York: Holt, Rinehart y Winston, 1973, pp. 31, 427-428.
- Lefcourt, H.M. Internal versus external control of reinforcement: a review. Psychological Bulletin, 1966, 65, 206-220.
- Luthans, F. y Kretner, R. Organizational behavior modification. --- Scott, Foresman, 1975.
- Mahoney, M.J. Toward an experimental analysis of coverant control. - Behavior Therapy, 1970, 1, 510-521.
- Mahoney, M.J. y Thoresen, C.E. Self-control: power to the person. -- Monterey, Calif.: Brooks Cole, 1974.
- Mann, R.A. The behavior therapeutic use of contingency contracting - to control an adult behavior problem: weight control. Journal of Applied Behavior Analysis, 1972, 5, 99-109.
- Reyes, P.M.L. Efectos de diferentes técnicas sobre la conducta de estudio: Tesis, inédita, para optar por el grado de Licenciado en Psicología Universidad Nacional Autónoma de México, 1976, pp. 7, 21-22, 28-29.
- Skinner, B.F. Ciencia y conducta humana. Barcelona, España: Fontanella, 1971.
- Skinner, B.F. Sobre el conductismo. Barcelona, España: Fontanella, - 1975.
- Thoresen, C.E. y Mahoney, M.J. Behavioral self-control. New York: -- Holt, Rinehart y Winston, 1974.

APENDICE I.

## ENTREVISTA PRELIMINAR

El objetivo de esta entrevista es detectar las áreas de problema que existen dentro de su División. Todo esto se hace para tener una base, para iniciar nuestro trabajo. Por eso le rogamos que sea lo más claro y explícito posible ya que de esto dependen los resultados positivos o negativos de este estudio.

1) ¿Existe algún problema de comunicación con los diferentes departamentos?

Sí, por la diferencia de caracteres, de personalidad, clase socioeconómica, complejos.

2) ¿Entre ellos se comunican adecuadamente?

Sí, a veces. Todos son jóvenes y se llevan muy pesado, no hay problemas. Sin embargo, cuando hay presión hay dificultades en el trabajo, también se presentan por cansancio, no pasan la información, reclamaciones - muy serias subidas de tono.

3) ¿Tienen buena comunicación con ud.?

Se llevan igual, aunque se miden un poco.

4) ¿Le crean algún problema en cuanto a eficiencia?

En cuanto a eficiencia no, es en cuanto a resultados. Se atraza el trabajo, sale en dos semanas en lugar de una. Hay mucha desorganización. - Hace falta la planeación, la supervisión y la ejecución.

5) ¿Qué relaciones existen dentro de los departamentos o sea cómo están relacionadas entre sí?

Les doy un organigrama.

6) ¿Nos podría decir cuáles son las conductas indeseables que presentan estos jefes?

a) Llegan tarde. b) No supervisan personalmente los trabajos c) Las relaciones suben de tono, groserías. En las juntas echan bromas, hacen interrupciones. Hay envidias y eso quita seriedad.

7) ¿Existen problemas entre los departamentos?

Sí, pero el 80% de ellos es debido a la presión y mucho trabajo. Con los que más problemas hay son: con el jefe de cómputo, jefe de Prestaciones Sociales y con el jefe de Técnica Informática. Pues convierten una discusión de trabajo en una personal.

8) ¿Qué conductas deseables le gustaría incrementar?

Que se llevaran bien, que fueran más moderados en sus observaciones. Que no sean de tipo personal. Pues convierten una discusión de trabajo en una personal.

9) ¿Qué cualidades deben tener estos jefes de departamento para desempeñar su puesto?

Nosotros no les exigimos muchas. En primer lugar que tengan ganas de trabajar, que sean leales entendiéndose por esto que no vendan información a otras direcciones y que no acepten mordidas, que sean honestos o sea -- que acepten sus errores y equivocaciones, y que sean responsables entregando el trabajo que se les pide a tiempo.

10) ¿Cómo están relacionados entre sí los departamentos?

Son 8 departamentos y funcionan de la siguiente manera:

1) Departamento de Sistematización.- Conjunto de movimientos que pasan a la computadora. Los recibe, califica y los pasa a Hacienda, es el conductor de todos los movimientos a computar en Gestoría.

2) Departamento de Movimientos y Nombramientos.- Todo movimiento de personal como licencias, sueldos y listas de raya.

3) Departamento de Técnica e Informática.- Información de los empleados,- Kardex al día, crean plazas y dan de baja, aumentos, actualizan los contratos. Envía los documentos trabajados al archivo.

4) Departamento de prestaciones sociales.- Préstamos, pagarés, préstamos hipotecarios, credenciales, I.S.S.T.E. antigüedades.

5) Departamento Administrativo.- Manejo de Personal, compra, inventarios, almacén, compensaciones a nivel de Dirección.

6) Departamento de Recursos Humanos.- Reclutamiento y Selección de Personal.

7) Departamento de Control.- Maneja la información que llega y sale, relaciones de asistencia de toda la Secretaría a nivel Nacional.

8) Departamento de Análisis y Programación.- Computación, análisis y programación.

11) ¿Usted cree que los recursos con que cuentan tanto para su trabajo como para su eficiencia, son utilizados óptimamente?

Sí, pues no he tenido problemas a nivel de trabajo con ninguno. Están mal pagados.

12) ¿Han habido problemas de que el trabajo no salga a tiempo, o no esté bien hecho?

El trabajo no sale a tiempo, pero sí está bien hecho y esto se debe a la gran cantidad del mismo y a la presión.

13) ¿Qué tipo de comunicación interna utilizan?

Generalmente juntas, hemos empezado a utilizar memorándums u oficios y se les llama a cada uno a discutir sus errores.

14) ¿Con qué departamentos ha tenido más problemas?

Computación.- Causa más problemas porque es nuevo y no funciona bien

bajo presión, el jefe es muy agresivo y le molesta que le hagan observaciones. Sale lento el trabajo por la cantidad del mismo. Un 60% del trabajo total se refleja ahí.

15) Breve explicación de lo que consiste nuestro trabajo. Y se le pide -- que nos diga algunas conductas ya sea deseables o indeseables de los jefes.

1) Departamento de Sistematización.- Sujeto 1. No hay problema con él, -- pues es frío o sea cualquier problema que tenga lo analiza dividiéndolo -- en sus partes y no se desespera o sea que responde adecuadamente.

2) Departamento de nombramientos y Movimientos.- Sujeto 2. A este señor -- se le quitaron 3 secciones. Pues es faltista, se enferma mucho, es rencoroso, no es organizado. Presume de ser capaz pero no parece pues solo desarrolla el 30% de su trabajo. Llega muy tarde, es muy burlón, desidioso e irresponsable. Tiene a su cargo la lista de raya.

3) Departamento de Técnica e Informática.- Sujeto 3. Trabajador, responsable, muy sarcástico con los demás. Pero su trabajo es bueno.

4) Departamento de Prestaciones Sociales.- Sujeto 4. Es muy metalizado, -- siempre quiere obtener beneficios, abusivo, avorazado, se preocupa mucho por el dinero. En su trabajo es exigente y responsable pero no sabe pedir las cosas, pues no pide sino exige. Difícilmente acepta órdenes. Usa su puesto para obtener beneficios.

5) Departamento Administrativo.- Sujeto 5. Es conflictivo por falta de organización.

6) Departamento de Recursos Humanos.- Sujeto 6. Trabaja bien, es inteligente, leal. Aunque su área está congelada.

7) Departamento de Control.- Sujeto 7. Está acomplejado por su altura, no habla en público, es inseguro de su puesto. Trabaja bien pero es negrero.

8) Departamento de Análisis y Programación.- Sujeto 8. Difícil en su carácter, pues no admite errores. Su trabajo es bueno pero sale lento.

16) ¿Entre qué departamentos existe conflicto?

Entre Prestaciones Sociales y Análisis y Programación pues son mordaces y escépticos. Y Técnica Informática.

17) ¿Qué espera ud. del curso?

Quisiera que las relaciones entre los jefes de departamento sea más accesible y la comunicación sea de gente civilizada y culta sin que intervenga la Dirección, pues cualquier problema que surge no lo pueden resolver por ellos mismos y siempre acuden a nosotros. Que sus relaciones no lleguen a la agresión personal y evitar las envidias, pues se atacan en sus defectos físicos y así se vuelven agresivos.

APENDICE II

DESARROLLO DEL PROGRAMA

1.- Con el objeto de definir las conductas que requieren incrementos o decrementos, especialistas en el area, acudirán a su empresa para llevar a cabo una entrevista con el Subdirector de Personal, después de la cual se realizará un período de registro sobre las conductas proporcionadas por el mismo Subdirector. Este registro tendrá una duración estimada por los mismos especialistas.

2.- Con base en los resultados de la investigación inicial, se procederá a elaborar el curso de Integración de Equipos Gerenciales de Trabajo, con un temario similar al que a continuación se detalla:

<u>TEMA</u>	<u>DURACION</u>	<u>METODO</u>
1.- Principios de Análisis Conductual Aplicado	2 horas	Conferencia
2.- Relaciones Humanas y Operacionalización de Conductas.	2 horas	Conferencia y práctica.
3.- La Medición de la Conducta. Período de Auto-Registro	2 horas Variable	Conferencia y práctica. Práctica.
4.- Análisis de Datos	2 horas	Práctica.
5.- Contratos Conductuales y Establecimiento de Consecuencias.	2 horas	Conferencia y práctica.
6.- Establecimiento de Consecuencias.	2 horas	Práctica.
7.- Firma del Contrato.		

### Sesiones.

Las sesiones se llevarán a cabo los días que más convengan a los participantes.

3.- Con objeto de verificar que el programa cumplió con sus objetivos, especialistas en el area de la conducta humana, realizarán registros posteriores al programa, para obtener las gráficas del aumento o disminución que presentaron los participantes en las conductas previamente establecidas.

## PRINCIPIOS DEL ANALISIS CONDUCTUAL APLICADO.

Los sistemas tradicionales tenían como objeto hacer empleados felices a través del dinero, condiciones y seguridad, no solamente en el trabajo sino en su vida en general. Sin embargo, estos objetivos no se han visto realizados y probablemente la causa es que no han sido sostenidos por investigaciones en la práctica común.

Cuando no se puede ubicar fácilmente un hecho incitador antecedente, es probable que a la condición sentida se le asigne un papel más importante. La persona que tiene ira (pero no sabe por qué), tiene una mayor probabilidad de atribuir su comportamiento a sus sentimientos.

Las condiciones que se sienten así, difícilmente pueden ser responsables de los comportamientos de los cuales son consecuencias, pero con frecuencia se les toma como explicación de los comportamientos a los cuales suceden. Muchas supuestas causas internas del comportamiento, tales como las actitudes, las opiniones, los rasgos de carácter y las filosofías, siguen siendo casi completamente inferenciales.

El extraordinario atractivo de las causas internas y el concomitante descuido de las historias ambientales y del contexto actual pueden deberse a algunas prácticas lingüísticas. Es el atractivo de un poder aparentemente inexplicable, en un mundo que parece estar más allá de los sentidos y del alcance de la razón. Los nombres abstractos conducen al lector a las profundidades.

Decir que "la principal patología de nuestros días es la falta de voluntad, que dió su razón de ser al psicoanálisis", parece más profundo que decir que en nuestro mundo de hoy muy pocos comportamientos se refuerzan positivamente y, en cambio, muchos se castigan, y que el psicoa-

nálisis vino para disponer mejores contingencias. Decir que la Revolución Industrial en Inglaterra mejoró la condición material de las clases trabajadoras, pero "destruyó la artesanía y el gozo intelectual del hombre en su trabajo diario", alienándolo (separándolo) del producto final de su labor, parece más profundo que decir que destruyó las consecuencias naturalmente reforzantes de hacer las cosas, de las cuáles los esfuerzos consistentes en salarios fueron un pobre sustituto.

No se puede asegurar que los sistemas tradicionales estén completamente equivocados ni que sean completamente seguros, existe por lo tanto una justificación para explorar nuevas alternativas y desarrollar nuevas técnicas.

Como anteriormente habíamos dicho, uno de los mayores defectos del acercamiento tradicional fue la falta de una perspectiva científica en términos de teoría y práctica. Un acercamiento científico está caracterizado por definiciones operacionales, formulación de problemas precisos y una colección rigurosa de datos, análisis e interpretación. Como en algunas disciplinas académicas, los científicos conductuales han hecho divisiones y subdivisiones aplicando su propia filosofía, credo y técnicas. No obstante lo anterior, en la actualidad las ciencias conductuales están recibiendo mucho más atención, han venido incrementándose en forma importante y ahora es reconocida la teoría e investigación basada en la aproximación de la dirección conductual.

La explicación interna tradicional es la motivación; las teorías motivacionales han estado apeando particularmente a una explicación de la conducta organizacional por dos grandes razones: 1) ellas han ayudado a explicar cómo los empleados están activos o produciendo en otros trabajos sus energías para cada conducta; 2) las teorías motivacionales tie-

nen la tentativa de explicar la dirección de la conducta organizacional, -tomándose una vez que ésta es energizada. Estas dos teorías de contenido y procesos teóricos se les relaciona con el concepto de hedonismo.

La exploración de la vida emocional y motivacional de la mente se ha descrito como uno de los grandes logros en la historia del pensamiento humano, pero es posible que haya sido uno de los grandes desastres. En su búsqueda de explicación interna, apoyado en el falso sentido de causa asociada con los sentimientos y las observaciones introspectivas, el mentalismo ha oscurecido los antecedentes ambientales que habrían conducido a un análisis mucho más efectivo. La objeción a las acciones internas de la mente no es que éstas no se presten a la inspección, sino que han obstaculizado el camino hacia la inspección de cosas más importantes.

La psique, como la mente, es una metáfora que se torna plausible por la aparente importancia de lo que la persona siente u observa introspectivamente, pero que está destinada a permanecer siempre en las profundidades. En cambio, el ambiente es accesible comúnmente. Necesitamos saber mucho más acerca de las contingencias de refuerzo complejas y siempre será difícil manejar ese conjunto particular al cual está expuesta cualquier persona durante su vida, pero al menos sabemos cómo ir al encuentro de lo que necesitamos saber.

Descripción general del enfoque externo.- Un individuo viene a una organización basado en una experiencia a priori, poseyendo un único repertorio conductual; desde el punto de vista de la organización, algunas de esas conductas pueden ser consistentes con los objetivos de la empresa, y algunas pueden no serlo. Basado en el conocimiento de que una conducta es deseable, el dirigente práctico intenta incrementar una conducta deseable

del empleado y decrementar una conducta indeseable, este aspecto del dirigente puede completarse con el conocimiento de algunas leyes de aprendizaje científicamente válidas.

Los empleados ven a la empresa como el origen de muchas consecuencias, algunas deseables y otras indeseables, algunas consecuencias de sus conductas pueden ser el dinero, seguridad, aprobación social, reconocimiento, sanciones formales e informales, reprimendas, etc.

A través del manejo de las consecuencias dadas por los dirigentes, los empleados pueden aprender a emitir conductas deseables y omitir algunas que sean indeseables para la empresa. Sin embargo, esta situación ideal no siempre se llega a dar, debido a diferentes factores, entre ellos que los jefes solo tienen a su alcance literatura con sistemas tradicionales y escasa literatura que contenga análisis y descripción de las conductas organizacionales.

Se toma como el principal objetivo de la ciencia el entender, predecir y controlar la conducta humana para ayudar a cualquier tipo de sistema.

La aproximación externa o aprendizaje del control y la predicción de la conducta organizacional, es propuesto como una alternativa nueva, pero no como un reemplazamiento completo a la aproximación motivacional. En la aproximación externa el punto clave es la conducta observable en la organización y sus consecuencias. Esto se basa principalmente en los trabajos pioneros de B.F. Skinner: su distinción entre conductas respondientes (no aprendidas) y operantes (aprendidas) es una de sus contribuciones más grandes. En base a la investigación científica concluyó que la conducta operante es función de sus consecuencias.

El término Modificación de la Conducta Organizacional trata de integrar el conocimiento que se tiene de la conducta organizacional con la -- llamada modificación de conducta; esta adaptación puede llevarse a cabo -- debido a que las conductas organizacionales son aprendibles. Así, en lugar de proporcionarle al gerente práctico un enfoque interno, se le dará una base teórica y diferentes métodos para hacer cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia la resolución de los objetivos.

En vista de lo expuesto anteriormente de que el enfoque externo se -- basa en las consecuencias de la conducta, nos interesa ver la manera de -- cómo administrar esas consecuencias.

Como su nombre lo indica, las consecuencias son el efecto de la conducta. Si esas consecuencias son recompensantes para el individuo, la -- conducta que las produjo se incrementará. Por ejemplo, cuando el jefe le dice a su nueva secretaria "muy bien" cuando termina de hacer una carta -- sin errores.

En otras ocasiones, las consecuencias de otra conducta pueden ser -- punitivas para el individuo, por lo tanto, la conducta dejará de emitirse. Por ejemplo, cuando el supervisor le da una fuerte reprimenda a un obrero cuando no hace bien un trabajo.

En base a esto, nosotros podemos incrementar la ocurrencia de una -- respuesta que consideremos deseable, administrando consecuencias que sean recompensantes para el individuo. Para que el incremento sea efectivo, -- es necesario que la recompensa siga inmediatamente a la conducta, y debe ser administrada consistentemente cada vez que se produzca la conducta.

Por el contrario, si queremos decrementar una conducta que conside-- ramos indeseable por sus efectos negativos a la administración, será nece

sario administrar un castigo o consecuencia punitiva lo suficientemente fuerte e inmediata para que ya no se produzca la conducta indeseable.

Debido a la amplia gama de factores del medio ambiente, a veces, muchas conductas indeseables tienen como consecuencia recompensas para el sujeto, de ahí que sea más difícil decrementarlas.

Un procedimiento para esto es retirar esas consecuencias recompensantes quedando la conducta indeseable sin consecuencias produciéndose un debilitamiento en dicha conducta. Por ejemplo, si un trabajador dice groserías en el trabajo para llamar la atención de sus compañeros, y éstos dejan de prestarle atención cuando lo haga, esa conducta se irá decrementando hasta desaparecer.

Para hacer más efectivo este procedimiento se pueden recompensar al mismo tiempo ciertas conductas incompatibles con la conducta indeseable en cuestión. Por ejemplo, que los demás trabajadores le presten atención a su compañero solo cuando no diga groserías y se dirija a ellos correctamente.

Todos estos procedimientos pueden ser usados para llevar a cabo un rearrreglo del medio ambiente a fin de incrementar las conductas deseables y debilitar las indeseables para el mejor logro de los objetivos organizacionales.

## RELACIONES HUMANAS Y OPERACIONALIZACION DE CONDUCTAS

Las relaciones interpersonales son las que se mantienen entre dos o más personas cuando interactúan, o las que mantiene un grupo de personas en sus relaciones con un medio ambiente común.

La conducta surge porque un organismo es importante para otro, como parte de su medio ambiente.

En vista de la multiplicidad de las relaciones entre personas, y de la complejidad de éstas relaciones, es manifiesto que se necesitan muchas dimensiones para describir a los grupos, dimensiones que son diferentes de las que tienen utilidad para meter en categorías a los individuos. Cada una de ellas puede servir de base de clasificación. Algunos grupos son transitorios, en tanto que otros son relativamente permanentes. Otra dimensión tiene que ver con el grado de intimidad de contacto. Algunos grupos solo pueden funcionar como tales si sus miembros se hayan físicamente presentes y proporcionan estimulación continua y recurrente. Otros grupos cumplen sus finalidades aún cuando sus constituyentes nunca se reúnen, pero se mantengan en alguna forma de unión, por el simple compartir de una idea.

Una tercera manera de clasificar los grupos, tiene que ver con la especialización de los papeles. Hay muchas cosas por hacer y éstas se les confían a personas que tienen capacidades o entrenamientos especiales.

Para mejorar las relaciones interpersonales dentro de una organización, es importante darse cuenta de cómo están formados tanto los grupos formales como los informales.

El grupo formal está representado por el orden jerárquico oficial -- que consta en documentos. La circulación de órdenes e informes es irreversible: las órdenes no deben ascender jamás ni la información sobre ad-

ministración descender.

Podemos darnos cuenta de que éste tipo de grupo es casi una utopía - pues pretende que lo formal se ejecute con la efectividad que el organigrama exige y el manual señala.

El grupo informal está basado en la formación de amigos debido a sus contactos e intereses comunes y surgen de la vida misma de la organización; en cuanto esos grupos han sido creados, desarrollan una vida propia que está casi totalmente separada del proceso laboral, cosa que constituye un proceso autoengendrado y dinámico. Puestos en contacto por la organización formal, los empleados interactúan unos con otros, esa interacción cada vez mayor crea sentimientos favorables hacia los colegas y miembros del grupo. A su vez, esos sentimientos pasan a ser la base para una variedad cada vez mayor de actividades, muchas de las cuales no están especificadas en las descripciones del puesto de trabajo; acuerdos especiales para la hora de la comida, intercambios de cometidos laborales, peleas con los que no pertenecen al grupo; y estas mayores oportunidades de interacción crean vínculos más fuertes de identificación y entonces el grupo se convierte en algo más que una simple colección de personas. Se crea en él un modelo habitual de hacer las cosas, un conjunto de características que son muy difíciles de cambiar. Es importante comprender que el grupo informal de trabajo es la fuente principal de control social.

Al revisar la información y conceptualización de las relaciones humanas hecha en el presente siglo, encontramos que es significativamente divergente, debido a esto, es importante ver cómo se han definido las Relaciones Humanas por las diferentes escuelas psicológicas ya que el entrenamiento que hoy se da a los trabajadores se basa en tales conceptos y --

teorías.

Elton Mayo demostró que la baja moral y productividad se correlacionaban con la insatisfacción del trabajador en sus relaciones con el trabajo y con sus compañeros. Postula que las relaciones humanas son de especial interés para lograr la optimización del trabajo.

Maslow (1943, 1948 y 1970) considera que solo es factible entender las relaciones humanas si se comprenden las necesidades de tipo fisiológico por las que el hombre está motivado e interactúa para satisfacerlas.

Robert C. Sedwick señala que las relaciones humanas pueden desarrollarse a través de los individuos, de los individuos con el grupo y de los grupos; y que los patrones de comunicación y las demandas de la organización son los que rigen el patrón de ajuste en las relaciones humanas.

En suma, la conceptualización tradicional de las relaciones humanas puede ilustrarse con lo señalado por E. Wicab y Brooks: el problema humano en las organizaciones es tratar con resistencias, ansiedades, amenazas a la moral, conflictos, comunicaciones interpersonales, etc.

Como podemos observar, todas las características enunciadas en las definiciones anteriores, resultan poco prácticas pues es imposible su observación y medición.

Debido a esto, es necesaria una aproximación más objetiva para poder optimizar las relaciones interpersonales.

La conducta social surge porque un organismo es importante para otro como parte de su medio ambiente, ya que la conducta reforzada a través de la intervención de otras personas se puede diferenciar de la reforzada por medios mecánicos, en que la primera es más extensa y flexible y está en función de contingencias medio ambientales y prescritas por un sistema

social y un ambiente común en el que los individuos intercambian reforzamientos en términos de lo que señalan instancias organizadas a las que se les designa con el nombre de gobierno, leyes, religión, economía, educación y cultura. En otras palabras, las relaciones humanas o conducta social se encuentran controladas por instancias organizadas que prescriben las prácticas que ejercen efectos sobre el individuo de acuerdo a los procesos prácticos de la conducta.

Diferentes ambientes generan el tipo especial de conducta prescrita como social y que el conocimiento de la conducta de otros se encuentra en función de lo que nosotros hagamos, es decir, que las relaciones humanas dependen del tipo de contexto que las prescribe.

J. W. McDavid-Harari, señalan que Miller y Dollard conceden máxima importancia a la imitación como procedimiento básico para la adquisición de repertorios sociales y por ende de las características de las relaciones humanas.

S.W. Bijou y Baer afirman categóricamente que el hombre es uno de -- los fuertemente socializados organismos del reino animal y que el desarrollo de este proceso resulta de la interacción que éste tiene con estímulos orgánicos y físicos, por lo que es necesario reconocer los estímulos de control social, en especial las interacciones resultantes de los -- estímulos provistos por otros hombres.

De lo revisado hasta el momento se puede concluir que la conducta social depende de las prácticas de entrenamiento vigentes en los diferentes escenarios como el hogar, la escuela, el trabajo, etc.

Resulta por lo tanto importante: adentrarse en las prácticas que -- controlen a los miembros de un grupo de trabajo debido a que tales códigos

sociales garantizan la supervivencia del grupo como tal, ya que de tratarse de un grupo en conflicto, las posibilidades que éste tendrá para obtener sus metas será mucho menor; por lo que nosotros en este estudio pretendemos buscar caminos para entrenar a los sujetos humanos en los procesos del control y especificación de la conducta marcada por los contextos, haciendo más agradable la situación del trabajo.

Es parte del trabajo experimental informar acerca de los resultados de los experimentos. Quizá la comunicación verbal suprime la emoción inicial producida por los datos, de manera que se necesita tener mucho tiempo y paciencia para redactar el experimento en forma definitiva.

El problema particular al que nos enfrentamos cuando redactamos investigación bien escritos, es que deseamos ser todo lo precisos que nos permite el lenguaje de que disponemos. El problema gira en torno al uso de los conceptos que tienen que aparecer inevitablemente en nuestros escritos.

La mayoría de los experimentadores de cualquier disciplina que sea, tácita o explícitamente, aceptan las definiciones operacionales como una manera de especificar los fundamentos empíricos de una disciplina. Es decir, usan términos operacionales para definir los fenómenos naturales de los que se ocupa tal disciplina.

Qué se entiende por definición operacional de un fenómeno conductual? Una definición operacional define un fenómeno señalando cuáles son los procedimientos u operaciones empleados para medirlo. Alternativamente, una definición operacional es una especificación de las actividades del investigador al medir una variable o al manipularla. Es una clase de manual o instrucciones para el investigador. En suma, definir o dar signi-

ficado a una variable es especificar cómo el investigador debe medirla. Para poder especificar las operaciones o actividades necesarias para medir una conducta, es necesario que ésta sea observable.

Existen tres clases de definiciones operacionales, en la primera, al experimentador le interesa principalmente determinar si hay diferencias individuales confiables en respuesta a una situación de estímulo específica; los términos definidos mediante esta clase, adquieren significado psicológico solamente cuando se relacionan con otros fenómenos. La segunda clase es la que se relaciona con la elaboración de escalas de objetos o de acontecimientos para las cuales no se conoce la existencia de una escala física; en esta clase no solo se espera que las diferencias individuales de respuesta a un estímulo particular sean mínimas, sino que la respuesta de grupo a diferentes estímulos sea confiablemente diferente. En esta clase, empleamos a menudo el esquema si-si-entonces. Esta clase cumple con los requisitos de un experimento, comprendiendo cualquier experimento en el cual no pueden especificarse cuantitativamente las diferencias entre los tratamientos dados a los diferentes grupos.

En la tercera clase, colocamos operaciones en las que una variable es manipulada de manera cuantitativa y determinan que se produzcan diferencias de conducta. Nuevamente usamos el esquema si-si-entonces para formular las definiciones. Para obtener una definición operacional completa, tenemos que mencionar todos los detalles de un procedimiento y relacionarlos con los resultados.

Como podemos ver, es mejor que utilicemos una definición operacional de la tercera clase, ya que si queremos modificar una conducta, tal definición nos puede ser útil como un parámetro para comparar si tal cambio



se debió a nuestra intervención o se debió a otros factores; además, es importante para poder comunicar nuestras observaciones.

Ya que hemos hablado de medir una conducta, es importante saber qué es medición: Medición es la asignación de numerales a objetos o eventos de acuerdo a reglas. Esto no tiene un significado cuantitativo, es simplemente un símbolo.

Una indicación de lo bien que una conducta ha sido definida operativamente, la proporciona la obtención de una medida de la confiabilidad de la observación.

Confiabilidad es el grado en el cual observadores independientes concuerdan sobre lo que han observado en el mismo sujeto durante la misma sesión de observación.

## CONTRATOS CONDUCTUALES

Dentro de toda organización se puede aprender a emitir conductas deseables y a omitir aquéllas que le son indeseables, por medio del manejo de las consecuencias.

Cuando un hombre se controla, decide realizar una acción determinada, piensa en la solución de un problema ó 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 el manejo de variables de las cuales la conducta es función.

En el Auto-Control de la conducta se presupone que el individuo puede obtener una recompensa, pero que no intenta conseguirla hasta que no haya emitido una respuesta deseada.

El Auto-Control se relaciona tanto con la producción, como con la capacitación, el adiestramiento y las relaciones humanas. Busca la eliminación de las conductas negativas que están interfiriendo en un momento dado con la buena organización de la empresa.

Una de las técnicas utilizadas por el Auto-Control, son los Contratos Conductuales que veremos en detalle.

El contrato conductual es un medio explícito de presentación de consecuencias, usualmente convenidos entre dos ó más personas. Es la especificación de un número de conductas cuya ocurrencia podría producir consecuencias específicas.

El contrato conductual es un método aconsejable para satisfacer muchas demandas. Este puede ser usado por ejemplo, para determinar la necesidad de entrenamiento de personal ó incrementar en todo caso la supervisión del personal de campo.

Otra de las ventajas es su bajo costo y manuableidad, ya que no se necesitan personas extrañas a la organización para poder llevarlo a cabo.

Una más de sus ventajas es que se obtienen rápidos resultados en la resolución de los problemas que en un momento dado están afectando con la buena organización de la empresa.

Tanto los empleados como los dirigentes ven a la empresa como el origen de muchas consecuencias: algunas deseables y otras indeseables. Algunas consecuencias de sus conductas pueden ser: el dinero, seguridad, aprobación social, reconocimiento, sanciones formales ó informales, reprimendas, etc. Y todas estas consecuencias son las que en un momento dado están controlando la conducta del trabajador. Dentro del contrato conductual, todas estas consecuencias serán proporcionadas en una forma convenida.

La contratación es una técnica usada para estructurar el asesoramiento conductual, haciendo que cada uno de los elementos necesarios del proceso sea claro y explícito, de tal forma que ellos pueden escribir dentro de un acuerdo de cambio de conducta, qué puede ser apropiado y aceptable para todos los involucrados. Esto también significa un programa de intercambio de consecuencias (deseables ó indeseables) entre dos ó más personas.

El contrato y sus elementos son el foco ó punto central de las sesiones con los clientes; la recolección de datos en el proceso de contratación es el éxito relativo de los esfuerzos de asesoramiento y los records ó registros de contrataciones pasadas pueden decir al consultor cuándo abandonar estrategias que son ineficaces desde hace tiempo, y evitar el malgaste de esfuerzos.

REGISTRO DE FRECUENCIA

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EVENTO	FRECUENCIA	TOTAL
PS		
MF		
T		
LT		
NC		
D		
N		
I		
F		

\_\_\_\_\_  
FIRMA.

APENDICE III

## CONDUCTAS NEGATIVAS DE LOS PARTICIPANTES.

Sujeto 1.- No arregla su coche, su presentación es mala, deja entrar a otras secretarías a platicar con la suya, son lentos los trámites que realiza, mal coordinado debido a falta de experiencia y poco sentido común, infantil, no discute los problemas, dá la apariencia de displicente, muy materialista y superficial en sus relaciones.

Sujeto 2.- Retrasa la nómina, falta, llega tarde, falta de cooperación, mentiroso, complejo de inferioridad, no cumple con sus compromisos personales, toma mucho, incumplido en el trabajo, no quiere responsabilidades, casi nunca trabaja.

Sujeto 3.- No se bolea los zapatos, no va a comer a su casa, retrasa el trabajo, en ocasiones sus bromas son groseras, es muy "piedra", muy -- afectivo, protege mucho a su gente, superficial y raya en lo vulgar, teórico y escasa cultura general, apegado a la cuestión material, despótico con sus subordinados, le falta sentido de organización para el puesto que ocupa, le echa tierra a la gente cuando no está presente.

Sujeto 4.- Le falta sentido de ubicación, terquedad y obstinación -- aún cuando no tiene razón, bromea demasiado y en cualquier momento, molesta su forma de pedir las cosas, no se cuenta con él para un trabajo, se resiste mucho a las órdenes, piensa que todo lo sabe, tacaño, busca mucho a las muchachas, exageración en la magnitud de los problemas, presenta -- problemas más que soluciones, piensa que su área es la más importante.

Sujeto 5.- Tarda en manejar las compensaciones y en mandar a reparar la máquina, no dá la información exacta y oportuna, se queja de exceso de trabajo, indiferente con el personal, voluble, falta de organización, se desespera cuando hay crisis en el trabajo, defiende mucho a su gente, an-

tipático, vulgar, inculto, siempre quiere imponer sus ideas.

Sujeto No. 6.- No viste bien, no controla a su personal, no hace rendir a su gente, en las fiestas llama la atención y no departe con los demás, quita el tiempo cuando necesita algo de trabajo, no desarrolla lo -- que debiera por falta de apoyo de la Dirección.

Sujeto No. 7.- Borracho, mujeriego, no quiere trabajar más, agrede con mucha facilidad, es indefinible su actitud cuando se trata de reuniones sociales, que no traiga cheques de pago cuando debe traerlos, incumplido en el trabajo, no desarrolla lo que debiera, muy nervioso y se pone en actitud defensiva, no le importa lo que sucede en otras áreas, no es creativo en su trabajo, no busca retos, siempre llega tarde, excesiva irritabilidad y falta de confianza en sí mismo.

Sujeto No. 8.- Retraza la información, se va a las siete en punto, no es muy sociable, la entrega de la información es lenta y de mala calidad, le molesta que le hagan observaciones, entrega los trabajos cuando no son horas de trabajo, presta la llave del baño después de que se acordó lo contrario, temperamental por lo que no es posible discutir en algunos casos, necio en algunas ocasiones, creído, demasiado irritable, se -- adueña de ideas que no son de él.

Sujeto No. 9.- Muy regañón, no nos dejā ir temprano, no da reconocimiento ni se adapta a las personas, imperativo en ocasiones, falta de organización, tiene arranques irracionales sin tomar en cuenta las consecuencias de sus decisiones, no respeta la individualidad, exceso de autoridad, falta de previsión.