

728037



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Modificaciones de Conductas
Disyuntivas (en la Organización)

T E S I S

para obtener el Título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA

ADRIANA CUESTODIO RAMIREZ

México, D. F.

1984.



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.

3311

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES	
a) Definición de conceptos	13
b) Breve reseña histórica	24
c) Principales Aportaciones	30
c1) Investigaciones indirectamente relacionadas	30
d) Resumen	42
CAPITULO II	
METODOLOGIA	
Objetivo	45
Sujetos	45
Escenario	46
Material	48
Variables	48
Procedimiento	48
Resultados	54
CAPITULO III	
Conclusiones	89
Limitaciones	92
Sugerencias	93
APENDICES	94
BIBLIOGRAFIA	100

INTRODUCCION.

"La conducta del hombre está presente en todas las fases de la industria. Esto significa que los problemas psicológicos penetran todos sus aspectos. La rivalidad industrial, la moral y las actitudes son - respuestas de los hombres a sus condiciones de trabajo e influyen directamente sobre el modo en que el personal trabaja y coopera con la - Dirección." (5)

"El grado de agresividad, ansiedad, amistad o esfuerzo de predominio exhibido por la misma persona en diferentes ocasiones puede revelar grandes variaciones. Sin embargo, no todos los individuos que se encuentran en la misma situación por ejemplo una conferencia, reacciona del mismo modo." (1)

"Mejorando la adaptación del hombre a su trabajo, se incrementan tanto su eficiencia como su satisfacción en el trabajo.

La espontaneidad de trabajar es en gran manera un problema psicológico. El incentivo económico no es suficiente para obtener la cooperación, porque la voluntad del hombre no se puede comprar a tan bajo precio. Incluso la alta dirección, en las decisiones no pueden ser reducidas a un motivo utilitario. El prestigio, la libertad de elección y la seguridad llegan a ser lo más importante, una vez satisfechas las necesidades básicas.

Las relaciones humanas son una parte importante del objeto de la psicología social, las relaciones de los empleados con los demás y con el supervisor están muy influenciadas por la conducta de éste. La formación de los supervisores en la dirección de reuniones y en el trato

personal con los empleados es una parte importante de su desarrollo." (5)

"Es por eso que en todas las empresas el problema de las relaciones humanas tiene que ser tratado por los estudiosos de la conducta humana, ya que son ellos los más indicados para resolver problemas de esta índole. Por lo cual, resulta necesario estudiar de manera metodológica las relaciones humanas, sobre todo en el ámbito laboral que es el interés de estudio en el área de psicología del trabajo." (6)

Como en cualquier escenario de trabajo hay necesidades de incrementar y optimizar las relaciones humanas, resulta de interés entrenar a las personas para que sean capaces de presentar repertorios sociales que les permitan obtener un ambiente de trabajo agradable y reforzante para la producción o trabajo, ya que el factor psicológico decisivo acerca de la sociedad es la capacidad de los individuos para comprender y responder a las experiencias y acciones de los otros, así como todo un individuo puede considerarse como producto o resultado de fenómenos, de conductas, relaciones sociales y estímulos que permiten que éste se desenvuelva dentro de un grupo social adecuado. Este hecho, que permite que los individuos se relacionen entre sí, constituye la base de todo proceso social y de la mayoría de los cambios decisivos que ocurren en las personas, ya que vivir en sociedad es incorporar experiencia privada y pública en una relación sensata. Se trata además de un paso irreversible, una vez incorporados a la sociedad, entramos en un círculo de relaciones mutuas que no puede ser destruido.

"Gran parte de la investigación psicológica consiste en modificar experimentalmente la situación y observar el tipo de conducta que de ese modo se obtiene." (1)

"Extraídas de diferentes escuelas de psicología, llegaron a la industria teorías y metodologías que explicaban e intentaban modificar las interacciones, con objeto de favorecer éstas mismas." (2)

"Específicamente, el análisis experimental de la conducta ha explicado y dado soluciones concretas a varios problemas suscitados en esta área.

Es así, como los investigadores operantes consideran al hombre como un organismo que interacciona en forma particular con su medio ambiente, y una de estas interacciones lo es la conducta social.

La conducta social está estrechamente vinculada con la historia conductual individual y es moldeada por las acciones y reacciones de los eventos presentes en el momento de emisión. Cuando este episodio o fragmento de análisis esté determinado por el escenario del trabajo se le llama interacción humana en el trabajo. A dicha interacción debemos aproximarnos a través de eventos confrontables e interconductuales dentro de condiciones y escenarios definidos.

A veces un intercambio recíproco explica la conducta en términos de reforzamiento. Todo individuo tiene algo reforzante que ofrecer al otro y una vez que ha sido establecido el intercambio, éste se mantiene a sí mismo. Muchos sistemas importantes de conducta social interconectados se mantienen debido a la existencia de prácticas convencionales. La conducta de dos individuos puede encontrarse relacionada en un episodio social, no principalmente a través de un intercambio entre ellos, sino a través de ciertas variables externas comunes (competencia, cooperación, en algunos casos agresión). Pero también casi todas las personas controlan variables relevantes que pueden utilizarse en su propio provecho, en el cual este control personal depende de los dotes personales y habilidad del que ejerce control:

la muchacha atractiva utiliza reforzamiento sexual primario o condicionado, el hombre forzado utiliza su fuerza, etc.

La conducta social en el trabajo, siendo un evento complejo y natural requiere para su análisis que lo determinemos en relación con el escenario donde ésta ocurre.

La conducta social o interacción humana en el trabajo es adquirida y mantenida por diversas contingencias de reforzamiento, pero al tratar de hacer una descripción o interpretación de ésta, debemos tomar cada caso individualmente, es decir buscar las variables de las cuales es -- función, en un sujeto particular. Debiendo buscar en la historia del individuo sus estados de privación, saciedad, algunas variables en los campos de la emoción, castigo, sin olvidar la función que ejerce en el contexto particular y el control ejercido por este contexto por medio de instancias organizadas que delegan su autoridad, es decir, industrias, asambleas de accionistas, etc., que ponen bajo otros individuos, jefes, etc., el control de variables importantes para el individuo (despido, permisos, etc.)" (2)

"Ya que las tentativas de alcanzar la satisfacción de las necesidades y deseos se enfrentan frecuentemente con obstáculos, prescindiendo del status o trabajo de cada uno. Muchas veces estos bloqueos sólo son temporales y se superan fácilmente, sin embargo, en otras ocasiones, los intentos de alcanzar una meta son bloqueados una y otra vez produciéndose de tensión en el individuo. El ambiente laboral de nuestro sistema, tan intensamente competitivo, resulta ser un fuerte instrumento de frustración, tanto para los obreros como para los directivos." (3)

Algunos ejemplos de este tipo de manifestaciones se exponen para --

ilustrar varias formas de reacción ante las frustraciones que se producen en la gente normal, como es el caso de la agresión, que es la base de algunos de los problemas humanos más persistentes.

"La agresión antisocial, por ejemplo, a veces una buena pelea es el único modo de resolver una discusión, la agresión prosocial, por ejemplo, cuando una persona ha infringido un arreglo importante es absolutamente necesario castigarla, la autoagresión, por ejemplo, a veces creo que merezco más castigo del que me aplican por lo que hago, la agresión en la conducta representa alguna forma de ataque. El ataque puede ser de violencia física contra una persona, como golpea al hombre que camina adelante; puede ser dirigido hacia un objeto, como dar puntapiés a una puerta cuando no funciona el cerrojo; puede ser un insulto verbal, dirigido a la esposa por haberse comprado un sombrero. Utilizado en relación con el término frustración, la agresión en la conducta significa un acto hostil y se asocia con la emoción de la ira.

La relación entre frustración y agresión se ha establecido experimentalmente, y es generalmente aceptada. Esta relación es quizá más definida en los niños, debido a que muestran su agresión en forma menos torzosa y están más fácilmente predispuestos a atacar físicamente que los adultos.

En los adultos, la educación ha inhibido, en su mayor parte, este ataque físico, de tal manera que con frecuencia atacamos o injuriamos con palabras. La agresión puede aparecer de forma encubierta, como cuando se ataca la reputación de otro. En tal caso, la causa de la frustración puede que no sea fácilmente clara a partir de la conducta. Un trabajador puede murmurar acerca de la calidad del trabajo de otro o de su vida de

hogar, y la razón puede residir en la habilidad de ese otro en causar una impresión mejor en el jefe. Cuando una persona lanza violentos ataques contra otra, podemos estar razonablemente seguros de que la frustración ha instigado estos ataques. Los rumores acerca de la sensatez y la salud de una persona destacada se originan con más facilidad en -- hombres frustrados que en individuos socialmente bien adaptados.

Cuando se evita la agresión contra el agente de frustración, la -- agresión puede ser dirigida contra objetos sustitutivos, (agresión desviada). Un capataz puede "echar una bronca" a un trabajador; la frustración producida en el trabajador puede hacer que éste vaya a su casa y ofenda a su mujer. Se ha demostrado estadísticamente que los padres desgraciados en el matrimonio son dos veces y media más severos y ofensivos al tratar a sus hijos que los padres felices en su matrimonio. - Los padres frustrados dirigen sus frustraciones sobre sus niños, que a su vez, las dirigen sobre la escuela o la sociedad.

El ataque sobre objetos sustitutivos reviste a menudo la forma de "hacer pagar a una persona las culpas de otras", en la que ciertos individuos o grupos tienden a ser culpados por los males de la sociedad. En tales casos, la propaganda o la dirección singulariza el objeto sustitutivo del ataque y la agresión tiende a limitarse a este objeto en lugar de distribuirse indistintamente. La relación entre el "hacer pagar a -- una persona las culpas de otras" y la frustración está sugerida por el -- hecho de que aquélla llega a ser más frecuente durante períodos de in- -- quietud general, insatisfacción y angustia.

Las actitudes de las personas frustradas reflejan también agresividad, en que tales personas tienden a permanecer a la defensiva. Inter--

pretan los cumplidos como insultos, son muy recelosas y quieren vengarse con alguien. Estas actitudes pueden prevalecer solamente en la situación de frustración e influir sobre las opiniones acerca de unas pocas personas, o como otros rasgos de conducta, las actitudes pueden llegar a ser bastante generales y aplicarse a observadores inocentes.

Los síntomas de agresividad que se encuentran comunmente entre los obreros y empleados son: las críticas excesivas contra la dirección, las quejas frecuentes, las averías y el desperdicio, la incapacidad para entenderse con los demás, el ausentismo y la unión a sindicatos." (5)

"El trabajo como fuga, otra forma de reacción a la frustración, cosa frecuente en el industrial fatigado, consiste en el intento de escapar de ella mediante un trabajo excesivo de naturaleza más o menos rutinaria." (3)

Otra posible forma de manifestarse puede ser por la oposición; la oposición a la organización y a sus jefes, esta puede ser en varias formas. "En una forma ligera se puede expresar como "resistencia pasiva". Los subordinados pueden sencillamente quedarse con información importante que deben pasar a sus supervisores, manteniéndolos en la obscuridad sobre asuntos que les conciernen y de los cuales deberían estar enterados. En algunos casos, los subordinados pueden desarrollar ideas útiles para mejorar el producto o el proceso de trabajo, o la organización misma, pero no los dan a conocer. Por ejemplo, los trabajadores en puestos designados por ingenieros de estudios de tiempos pueden inventar (a menudo con gran ingeniosidad) un "arsenal de armas secretas" como guías para fabricar piezas e instrumentos que ayuden a hacer su trabajo en forma más eficiente que lo que es posible con el método oficial. Sin embargo,

estos trabajadores no siempre revelan sus inventos a la administración - porque suponen (en algunas ocasiones en forma realista), que la administración va a volver a fijar tasas de trabajo. Tales empleados a menudo mantienen sus inventos ocultos, para facilitar sus trabajos cuando el su pervisor no esté vigilando.

Ciertas formas de ausentismo, retardos, evasión de responsabilidades y tácticas dilatorias, pueden también representar oposición relativa mente pasiva, pero no por ello menos costosa. También puede manifestarse la oposición en forma más agresiva, las disputas, las quejas y las huelgas son formas que emplean los trabajadores a través de sus sindicatos. Los empleados pueden aún recurrir al sabotaje, aunque esto es raro.

Las formas de oposición del tipo que acabamos de describir son síntomas del "malestar social", que Elton Mayo sostiene que no debe existir, - excepto en las organizaciones que no están de acuerdo con los complicados principios de las relaciones humanas." (7)

Utilizando técnicas de moldeamiento de conducta, es posible establecer repertorios deseables en los sujetos.

Con ayuda del modelo para la Capacitación y/o Adiestramiento de las Interacciones Humanas, diseñado por el Lic. Jiménez O.A., pretendemos modificar conductas disyuntivas.

En este modelo se propone lo siguiente:

A. Identificación de repertorios.

En primer lugar se deben determinar los objetivos de los directivos, las políticas y los procedimientos que ellos han convenido, para posteriormente definir los operacionalmente determinando el

tipo o clase de interacción social que prescriben los procedimientos y políticas para que sobre esta definición se establezcan los repertorios de interacción que convengan a los objetivos preescritos. Esto es diferente al procedimiento para la identificación de habilidades y/o conocimientos, ya que los participantes en el procedimiento regular siempre actúan pasivamente, únicamente aportando datos (Análisis de Puesto).

B Establecimiento de discrepancias.

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

Este paso es bastante similar al paso de determinación de necesidades regular; su diferencia fundamental estriba en que, más que hacer énfasis en lo que se hace, se remarca el cómo se hace.

B.1. Implementar sistema de contingencias.

Si los sujetos exhiben los repertorios convenidos, deberá elaborarse un programa de contingencias que mantenga las interacciones preescritas, a diferencia del sistema de capacitación de habilidades y/o conocimientos, el cual sólo se preocupa por el sujeto que hizo algo, descuidando a los demás organismos involucrados en tal ejecución (objetos estímulo).

C Determinar los objetivos.

En este paso, el psicólogo elabora los objetivos de interacción humana que se pretende alcanzar tomando en cuenta a los sujetos que se verán involucrados, siendo este último dato el que marca la diferencia en virtud de que en los sistemas de capacitación de

habilidades siempre se elaboran objetivos individuales de aprendizaje.

Elegir una alternativa metodológica.

La elaboración de los objetivos conductuales dejará suficientemente claro para todos los participantes cuál es la estrategia técnica que puede emplearse para lograr la interacción por convenir; en este caso siempre se preferirá implementarla en el escenario natural de trabajo, y esta es la virtual diferencia con la metodología que se emplea para la capacitación en otras conductas.

E Elaborar proyecto de capacitación.

El contenido de tal proyecto deberá indicar la justificación de las conductas de interacción en función de las actividades acordadas, las observaciones y discrepancias encontradas, los objetivos conductuales, y todas las estrategias que se emplearán para alcanzarlos, remarcando las consecuencias que serán administradas por la emisión de tales interacciones.

E.1. Acuerdo.

El proyecto será presentado para negociación a todos los participantes, para que los modifiquen y/o autoricen.

F Implementación.

Todos los procedimientos acordados entrarán en operación en los términos programados.

F.1. Evaluación Interna.

Todo programa contará con indicadores de avance y medidas correctivas o programas de remediación comunicados a todos los participantes.

G Evaluación a mediano y largo plazo.

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

Todos los pasos de este modelo permiten cambios continuos en los convenios y una actividad permanente de capacitación sobre las interacciones humanas en el trabajo, lo que resulta altamente ventajoso, pues con demasiada frecuencia se presentan cambios a los que los sujetos deben ajustarse o dedicarse a modificar.

Otro aspecto importante a considerar en el entrenamiento de la interacción humana es el proyectar arreglos de contingencias que fortalezcan la adquisición de reglas, pues un sujeto será más humano en su trabajo en tanto más repertorios pueda exhibir ante situaciones cambiantes. En otro sentido, debemos siempre interactuar con los participantes para el establecimiento de las conductas de interacción que serán convenidas." (4)

Y así, con la aplicación de dicho modelo, podremos elaborar un programa de capacitación para modificar aquellas conductas que identifiquemos como "conductas disyuntivas", proporcionando al individuo un ambiente de trabajo agradable y reforzante para un buen desarrollo laboral.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Argyle, M. "Psicología de los problemas Sociales"
Ed. Buenos Aires, pp. 15.
- 2.- Borbon, R., A. "Efectos de la Música Ambiental sobre la Interacción Humana en el Trabajo"
Tesis Lic. en Psicología U.N.A.M. 1982 pp. -
10, 102, 104, 105, 106.
- 3.- Gilmer, B., H. "Psicología Industrial" Ed. Martínez Roca,
Barcelona. pp. 115, 117
- 4.- Jiménez, O., A. "Un Ensayo sobre la Interacción Humana en el Trabajo" En prensa 1980. pp. 45, 46, 47.
- 5.- Norman, R., F.M. "Psicología Industrial" Ed. Railp. S.A.
Madrid. pp. 34, 96, 97, 98, 99.
- 6.- Ortíz, E., G.L. "El Feed-Back en la Formación de Equipos de Trabajo" Tesis Lic. en Psicología U.N.A.M.
1982. pp. 8.
- 7.- Tennenbaum, A., S. "Psicología de la Organización Laboral"
Cía. ed. Montral S.A. pp. 75.

I.- ANTECEDENTES.

a) Definición de Conceptos.

En esta sección definiremos los conceptos que utilizamos en este trabajo, con el fin de poder entender a que nos referimos cuando hacemos mención de ellos, ya que cada autor define de manera diferente a estos mismos.

Empezaremos por definir a la organización, ya que es ahí precisamente, el lugar donde se llevará a cabo este trabajo.

Se llama Organización al grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas.

La necesidad más evidente de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos." (8)

Continuaremos definiendo a las relaciones humanas y las relaciones humanas en el trabajo, aunque la conceptualización sea divergente para cada autor, cada una de ellas enfatiza algún aspecto del evento humano, que es el interés primordial de todo psicólogo.

"Las relaciones humanas pueden ser definidas como el estudio concerniente a los vínculos, al trato y a las conexiones que se establecen entre las personas, grupo de personas y entre los grupos y las personas.

Las relaciones humanas estudian los fundamentos psicológicos y sociales en que se sustenta la convivencia del hombre.

John Perry (1961), las define como el éxito de un grupo en la obtención de un objetivo común. Aclara que no son algo que acontece de modo - siempre visible en el establecimiento ni que la dirección pueda analizar objetivamente, pero a pesar de que no hay medición absoluta de las relaciones humanas, hay métodos útiles que si se les emplea e interpreta adecuadamente pueden ser sumamente provechosos.

Marvin Dunnette (1972), considera que las relaciones humanas son todo tipo de relaciones interdependientes formales e informales entre persona y persona, grupo a grupo y persona a grupo.

Robert Dubin (1974), dice que las relaciones humanas se han convertido en un ingrediente esencial de la administración efectiva.

A las relaciones humanas corresponde lo conveniente al trato y a las relaciones que se dan entre las personas; son por ende el producto de la conducta de una persona frente a otra o ante un grupo en una situación ambiental.

Otto Klينenberg, las define como el estudio científico de las actividades del individuo con otros individuos." (9)

"Son una nueva manera de tratar a los empleados.

En lo concerniente a las relaciones humanas en el trabajo, se dice - que: todo tipo de relaciones interdependientes e informales entre persona y persona, grupo a grupo, que se relacionan permanentemente por motivo de trabajo, donde los objetivos son diversos y trascienden más allá de la productividad. Así las relaciones humanas se consolidan con la integración de grupos informales, donde la unificación gira en la simpatía e intereses comunes, curiosamente los grupos se establecen por niveles de jerarquía.

Las relaciones humanas surgen con motivo del trabajo y una política planificada permanente, motivadora de los intereses de los trabajadores en una empresa.

También se consideran como: el conjunto de problemas sociológicos que deben analizarse y resolverse técnicamente, de acuerdo con los fines que a la empresa corresponda pero con un criterio de respeto a la dignidad humana, a las exigencias de la justicia y a los requerimientos del bien común.

Otros autores como Harold Koontz y Cyril O'Donnell (1972) consideran las relaciones humanas desde el punto de vista administrativo, indicando que cuando las personas trabajan juntas para conseguir objetivos comunes, los unos deben comprender a los otros.

Son teorías encaminadas a explicar la conducta del individuo dentro de la organización, empleando métodos psicosociológicos y de la psicología del trabajo que pueden ser aplicados por quienes trabajan en ello, especialmente psicólogos.

Las relaciones humanas, son las interrelaciones de orden psicológico y social que se producen en la ejecución del trabajo en común. El estudio de las relaciones humanas, es el análisis metódico que puede hacerse de estas relaciones en la perspectiva de la psicología industrial." (3)

Consideramos definir el concepto de grupo, porque es de esta forma como laboran los sujetos con los que vamos a trabajar para realizar este trabajo en la organización.

"Lindren (1972), considera que un grupo está constituido cuando dos o más personas establecen cualquier clase de relación entre sí.

Kelly Joe (1975), define al grupo como la reunión de dos o más personas que mantienen una mutua y explícita relación psicológica." (4)

"Otros entienden al grupo como un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a estos interdependientes en algún grado significativo, se dice que dos personas llegan a interactuar si la conducta de una afecta a la otra." (9)

"M.M.Cerna (1972), considera que el grupo "es la reunión de dos o más personas que se congregan con un fin predeterminado, que tiene cohesión interna, que sus miembros se reconocen entre sí y cuya organización tiene una estructura funcional que imprime a los integrantes del grupo conductas similares interinfluenciadas .

Morton Deutsch afirma que un grupo existe en la medida en que los individuos que lo componen persigan fines promóticamente interdependientes.

Sherif sostiene que la "grupalidad" de un grupo emerge entre las personas que interactúan como un patrón de relaciones entre ellas, relaciones que consisten en expectativas recíprocas definidas por los individuos respecto de cada uno de los demás miembros, así como por su manera característica de interactuar con ellos". (4)

"La conducta no es "grupal" o social, sino individual, aunque puede suceder que varios individuos emitan a la vez conductas topográficamente similares, cada emisión será individual. Lo que debe hacerse es analizar cada organismo separadamente. "Entre las variables que habremos de tener en cuenta al estudiar un organismo, se encuentran las generadas por un segundo organismo. Consideramos entonces la conducta del segundo organismo dando por supuesto que el primero es una fuente de variables", por lo que

en sí la conducta social viene a estar representada por un intercambio - de reforzadores. Es decir, un mismo estímulo puede funcionar como reforzador positivo para un organismo y como negativo para el otro, o bien, - si un organismo emite estímulo, éste sirve para que el otro organismo - emita una respuesta. Todo individuo tiene algo reforzante que ofrecer - al otro y una vez que ha sido establecido el intercambio, éste se mantiene a sí mismo. A esta situación se le denomina episodio social". (6)

"Hollander postula que la interacción social se refiere a una relación recíproca entre dos o más individuos cuya conducta es mutuamente de pendiente. La mayor parte de la conducta observable se halla influida de uno u otro modo por las interacciones sociales anteriores o actuales.

La interacción social comprende lo que Schultz (1958) denomina como una situación interpersonal: una situación en la cual dos o más personas interactúan con cierto propósito. Empero, dichas interacciones interpersonales no implican necesariamente la relación cara a cara". (4)

Para la definición de "conductas disyuntivas o inconvenientes", mencionaremos posibles manifestaciones que se pueden dar para poder definir a este tipo de conductas.

Empezaremos por el significado de la palabra "disyuntiva" "oposición entre dos cosas que se excluyen mutuamente y por una de las cuales se debe optar". (2)

"Conducta antisocial. Robins (1966) la define como: conducta de -- oposición como ausencia de una conducta de cooperación: incluye varias - conductas por ejemplo: mentira, faltismo y robo. Conducta destructiva, opuesta o negativa." (10)

"La agresión puede definirse como una actitud que afirma al ser, se dirige hacia un objeto e implica un ataque, y un intento hostil y destructivo, ligado a un afecto de rabia. En las relaciones interpersonales del núcleo familiar es frecuente que se despierte y se aplique la agresión." -

(5)

"Podríamos distinguir tres tipos de conducta agresiva.- La primera, a la que llamaremos agresión respondiente, es producida directamente como respuesta a un estímulo previo que es generalmente aversivo: la aplicación de un castigo, la privación del reforzamiento., etc. Los otros dos tipos de agresión, a los que llamaremos agresión operante tipo I y agresión operante tipo II, están controlados más bien, por sus consecuencias; la operante tipo I, por las consecuencias naturales de la respuesta, infringir daño, producir ciertas reacciones en el otro sujeto, apoderarse de reforzadores ajenos, obtener atención social, etc., La operante tipo II, aunque también controlada por este mismo tipo de consecuencias, se caracteriza porque es altamente discriminativa y su emisión altamente probable ante cierta clase de estímulos previos asociados, únicamente a las consecuencias naturales." (7)

"Apatía.- Es una forma frecuente de trastorno afectivo que se caracteriza por una sensibilidad insuficiente respecto a las experiencias que - un estado normal dan placer o dolor emocional. La cara muestra una vacuidad en la expresión.

"Los pacientes que sufren este empobrecimiento afectivo muestran una falta de afectividad y de interés hacia las cosas que antes los atraía. - Las cualidades como gratitud, simpatía, esperanza, anticipación, afiliación, remordimiento, orgullo o vergüenza dejan de formar parte de la experiencia

subjetiva del paciente.

Personalidad emocionalmente inestable.- Los individuos con este tipo de personalidad se caracterizan por la intensidad explosiva de las emociones que experimentan en respuesta a estímulos externos relativamente ligeros.

Se relacionan con otras personas, constantemente está sujeta a las actividades emocionales fluctuantes del individuo, debido a que la hostilidad, los sentimientos de culpa y la angustia que experimentan son muy intensos y él no puede controlarlos." (5)

Continuaremos definiendo lo que es el Feed-Back, ya que fué la técnica que utilizamos para modificar las conductas.

"En sentido general podemos decir que "feed-back" es: cualquiera de los numerosos procedimientos que se usan para informarle al estudiante sobre lo adecuado de su respuesta.

Para Skinner, el feed-back es una información que adquiere un poder reforzante. El feed-back está siempre orientado hacia la ejecución de -- una acción, una respuesta a una pregunta, el cumplimiento de una orden, -- o/a la realización de una tarea". (6)

Por tanto, "el término feed-back es sinónimo de "conocimiento de resultados" y en sí, de acuerdo a Anderson y Faust, se refiere a proporcionar al sujeto la información (el conocimiento) acerca de la adecuación -- (de los resultados) de sus respuestas.

En ocasiones, puede suceder que el conocimiento de resultados lo proporcione otra persona, o bien la presentación de un estímulo o la observa-

ción de un evento físico, por ejemplo cuando se lanza un disparo en un círculo, el feed-back lo proporciona el agujero hecho en el círculo." (1)

"En relación con el aprendizaje, existen abundantes testimonios que indican que el conocimiento de los resultados facilita el aprendizaje, - entre ellos se cuenta un estudio realizado por Michael y Maccoby (1961) - sobre conocimiento de resultados en una prueba, los resultados mostraron un porcentaje más alto de aprovechamiento en los alumnos a quienes se les proporcionó conocimiento de resultados.

Skinner, proporciona la evidencia de que como un principio en la técnica de Instrucción Programada se le debe proporcionar al estudiante - conocimiento de resultados.

Desde hace más de cuarenta años Sidney Pressey indicó que el estudiante aprende algo cuando se le dice si su respuesta es correcta o errónea. Susan Meyer, indica que el conocimiento de resultados "confirma" la respuesta cuando ésta es correcta y en caso de que la respuesta sea incorrecta, por lo menos implica la posibilidad de que responderá correctamente la próxima vez." (6)

"El conocimiento de resultados facilita el aprendizaje por dos razones:

1. Proporciona un reforzamiento cuando la respuesta del alumno es adecuada.
2. Proporciona retroinformación correctiva cuando el estudiante comete un error.

La investigación parece indicar que es más importante decir al estudiante que está equivocado cuando su respuesta no es correcta, que decirle que está en lo justo cuando su respuesta es correcta, esta afirmación

surge de diversos estudios realizados por Buss, Braden, Orgel y Buss, - 1956; Travers, Van Wagenen, Haygood y McCormick, 1964.

Este hecho sugiere que el conocimiento de los resultados funciona más como retroinformación correctiva que como reforzamiento". (1)

"Anderson y Faust, identifican dos tipos generales de feed-back: - reforzamiento y retroinformación correctiva. El primero se refiere a la información que se proporciona al sujeto cuando su respuesta o tarea es adecuada y la retroinformación correctiva se refiere a la información -- que se le proporciona cuando su respuesta es inadecuada." (6)

"Ante la emisión de respuestas incorrectas pueden surgir varias - - consecuencias o tipos de retroalimentación correctiva:

1. Pasar por alto el error.
2. Decir al sujeto que está equivocado.
3. Decir al sujeto que está equivocado y proporcionar la respuesta correcta.
4. Decir al sujeto que está equivocado, proporcionar la respuesta correcta y explicar porqué la respuesta correcta lo es.
5. Decir al sujeto que está equivocado y explicarle porqué.

En el ámbito de la educación, la investigación indica qué es mejor decir a un alumno que está equivocado, que pasar por alto los errores. - Buss y sus colegas (1956), en estos estudios habían tres alternativas de retroalimentación, correcto, equivocado y no hacer ningún comentario. Su resultado general fué las opiniones segunda y tercera, producían un aprendizaje más rápido que decir "correcto" cuando el alumno estaba en lo justo y no hacer ningún comentario cuando estaba equivocado.

Anderson y Faust señalan que cuando es capaz de producir la respuesta, la mejor técnica es pasar por alto las respuestas insatisfactorias y reforzar solo las satisfactorias, pero cuando no es capaz de producir el comportamiento deseado, debe aplicarse retroinformación al alumno, de manera que pueda aprender a comportarse correctamente.

Por otro lado, Travers señaló que proporcionar la respuesta correcta es más efectivo que simplemente decir al alumno que está equivocado". (1).

"Se ha intentado determinar si existe una ventaja en explicar la respuesta correcta, además de presentarla, sin embargo, los estudios han producido resultados equívocos". (6)

"Como ya se ha dicho, una de las premisas fundamentales de la instrucción programada es que el conocimiento de resultados facilita las cosas, por esta razón, la respuesta correcta siempre se da a conocer en las lecciones programadas inmediatamente después de que el alumno produce su respuesta". (1)

"Existe otro término relacionado con la retroinformación correctiva: "Procedimiento de Corrección", este término se refiere a que se le pide al estudiante o sujeto que continúe tratando de responder a una pregunta de resolver un problema hasta que logra hacerlo correctamente". (6)

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Anderson, C., R. "Psicología Educativa" Ed. Trillas, México, - 1977. pp. 308, 309, 310, 311.
- 2.- Dorch, F., "Diccionario de Psicología" Ed. Herder 1977 Barcelona. pp. 265.
- 3.- Enriquez, C., N. "El concepto de las relaciones Humanas, Modalidades" Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1980. pp. 48, 49, 50.
- 4.- Ibarra, M., E.G. "Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral" Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1978. pp. 2, 11, 20.
- 5.- Kolb, L., C. "Psiquiatría clínica moderna" La prensa médica Mexicana, México. pp. 140, 178.
- 6.- Ortíz, E., G. L. "El feed-back en la formación de equipos de -- trabajo". Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1982. pp. 30, 31, 104 a la 109.
- 7.- Ribes, I., E. "Técnicas de modificación de conducta" Ed. Trillas. pp. 151 a la 154.
- 8.- Smith, H., C. "Psicología de la conducta industrial" Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V. 1977 pp. 19.
- 9.- Villegas, R., R. "Aproximaciones y teorías sobre las relaciones Humanas" Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1978. pp. 3, 4, 6.
- 10.- Wahler, G., R. "Journal of applied behavior analysis" Number 3 (Fall. 1969). pp. 159 a 170.

b) Breve Reseña Histórica:

"Desde hace varias décadas, los administradores se han preocupado por mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa, podría decirse que uno de los estudios pioneros de este campo fué el estudio de -- Hawthorne, en la planta Western Electric Company". (5)

"Antes de los estudios Hawthorne, el psicólogo industrial se ocupaba principalmente del trabajador industrial; es decir, se había centrado en idear mejores pruebas y mejores procedimientos de entrevista -- para escoger trabajadores más capaces y métodos más idóneos, para entrenarlos con miras a su trabajo". (7)

"Después de los descubrimientos de Hawthorne, la interacción entre los empleados, como objeto de estudio, se tornó de suma importancia. Se hizo evidente que esta interacción era la causa de muchos efectos no sólo sobre los índices de producción, sino también, en gran parte, sobre la relación obrera patronal y en las actitudes del obrero, moral, etc.". (1)

"Estos estudios ampliaron el campo de la psicología industrial de tal modo que incluyó en lo sucesivo no sólo psicología de personal, sino también psicología social industrial, aportando diferentes técnicas para el mejoramiento de ésta misma." (7)

Un gran número de investigaciones se empezaron a desarrollar con este interés, como fué el estudio realizado por "Taylor, que consideró -- que al estimar la cantidad de trabajo que puede producir un obrero en -- una operación dada, se tendría entonces un estandar muy útil, por medio del cual se podría estimar la eficacia de otros empleados al ejecutar el

mismo trabajo, y se abriría entonces el camino para incrementar la eficacia y la producción de cada trabajador.

Con este objetivo, Taylor partió de tres principios básicos:

- 1) seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos - más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- 3) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Posteriormente, Elton Mayo en sus estudios puso en evidencia la - importancia del factor humano en el proceso laboral, demostró que el -- grupo es una unidad y que las relaciones entre el personal y los mandos constituyen un factor importante en la eficacia del trabajador." (3)

"Es así como la obra de Mayo preparó el camino para el desarrollo de algunas ya clásicas teorías de las relaciones humanas, las cuales generalmente parten de la escala de necesidades de Maslow, la cual presenta cinco categorías de necesidades a saber:

- Necesidades fisiológicas
- " de seguridad
 - " de afiliación
 - " de estima
 - " de autoestima

Las necesidades fisiológicas, también denominadas primarias consti- tuyen la satisfacción del hambre, sed, sexo, etc., las de seguridad im- plican el sentir de "seguro" en presencia de otros, la de afiliación im- plica la presencia a un grupo, las de estima y amor implican contar con "relaciones" amistosas satisfactorias y las de autorrealización, se dice,

que implican el desarrollo máximo de las potencialidades del individuo."

(5)

Otro estudio realizado para estudiar las relaciones humanas, es el de Douglas McGregor, que a lo largo de su obra explica la importancia de las ciencias sociales y su aplicación en la empresa, "remarcando la importancia de la amistad de los trabajadores dentro de las organizaciones y la participación emocional de estos para el logro de los objetivos organizacionales. Postula una teoría en la que el hombre se adapta a las circunstancias buscando responsabilidades con la capacidad creadora, ingenio e imaginación, así con su esfuerzo físico y mental para realizar el trabajo que es tan natural como el juego". (8)

"En 1969, Nord hace resaltar la conveniencia de usar los principios descritos por el análisis experimental de la conducta, para lograr investigar y modificar la conducta humana en las organizaciones". (6)

"Smith y Wakeley (1972) señalan que la solución a los problemas en las Relaciones Humanas dentro del trabajo, se encuentra en desarrollo con las metas comunes, en relación al tino soportivo y en la responsabilidad inherente a cada trabajo y a cada trabajador. Tal solución está basada en las teorías de Maslow y en los resultados obtenidos en el Scalon Plan: que no es, sino la aplicación de estos principios, los cuales, según los autores, han dado magníficos resultados en el mejoramiento de la relación de los hombres en condiciones de trabajo.

Robert G. Sedwick señala que las Relaciones Interpersonales pueden desarrollarse a través de los individuos con el grupo y a través de los grupos. También dice que los patrones de comunicación y las demandas de la

organización son los que rigen el patrón de ajuste en las relaciones humanas y que para poder lograrlo es necesario comprender cuáles son los cambios de la comunicación dentro de estas organizaciones.

M.M. Cerna, afirma que las Relaciones Humanas estudian los fundamentos psicológicos y sociales en que se sustenta la convivencia humana, por lo que las considera una disciplina." (8)

"Todos estos tratadistas marcan ya un giro total, hacia el aspecto humano empresarial debido al interés que mostraron en la investigación referida a la interrelación de los individuos dentro de una empresa. Cada uno de los autores interesó en diferentes puntos de vista que conjuntados todos integraron la Escuela de Relaciones Humanas cuyas aportaciones pueden ser aplicadas por el psicólogo del trabajo dentro de la empresa." (2)

Así se siguieron desarrollando estudios hasta llegar a la Modificación de la Conducta Organizacional, que es una integración de lo siguiente: "la teoría del aprendizaje operante la modificación de la conducta, la teoría de la administración de la conducta y la conducta organizacional.

El punto más importante de partida hacia la modificación de la conducta organizacional es la suposición de Skinner, basada en muchos años de investigación empíricas, de que la conducta organizacional es función de sus consecuencias.

La modificación de la conducta es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar para modificar eficientemente la conducta.

Es una tecnología directa de la conducta aprendida y como cualquier tecnología tiene principios básicos y una metodología de procedimientos.

El término modificación de la conducta organizacional lo utilizó originalmente Luthans (1973 a) y luego fue ampliado por Luthans y Kreitner (1973 y 1974), Luthans y Lyman (1973) y Luthans y Ottemann (1973). En el, se trata de integrar los conocimientos del campo de la conducta organizacional con la modificación de la conducta. La premisa es que, a pesar del empleo fundamental de la modificación de la conducta a la conducta relativamente controlable de los niños y los adultos desviados, puede adaptarse para la conducta más compleja organizacional de los adultos normales.

Por lo general, todas las conductas organizacionales son aprendidas. Por ende, los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas -- que existen en las ciencias de la conducta deben poderse adaptar con facilidad a la conducta organizacional. En lugar de proporcionarle a un administrador en activo, gracias a los enfoques, un entendimiento general de la conducta organizacional, la modificación de la conducta organizacional cuando se formula plenamente, debe darle a la administración abordada, según el enfoque de la conducta, tanto bases teóricas sólidas como una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el alcance de los objetivos." (4)

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Borbon, R., A. "Efectos de la Música Ambiental sobre la Interacción Humana en el Trabajo" Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1982. pp. 100.

- 2.- Enriquez, C., N. "El Concepto de las Relaciones Humanas: Modalidades". Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1980. pp. 55.

- 3.- García, M., M. "Aplicaciones del Modelo Centro de Investigación a Nivel Superior". Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1978. pp. 2, 3.

- 4.- Luthans, F. "Modificación de la conducta Organizacional" México. Ed. Trillas 1979. pp. 29, 30, 52, 53.

- 5.- Ortíz, E., G.L. "El feed-back en la Formación de Equipos de Trabajo". Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1982. pp. 16, 17.

- 6.- Rodríguez, S., J. "Evaluación de un Procedimiento para Incrementar la Eficacia Laboral de un Grupo Secretarial" Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1979. pp. 2.

- 7.- Smith, H., C. "Psicología de la Conducta Industrial" Libros Mc. Graw-Hill de México, S.A. de C.V. 1977. pp. 347.

- 8.- Villegas, R., R. "Aproximaciones y Teorías sobre las Relaciones Humanas". Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1978. pp. 43, 47.

c) Principales Aportaciones

cl) Investigaciones indirectamente relacionadas.

Empezaremos a mencionar algunos de los experimentos relacionados con el uso del feed-back, aunque la mayor parte de los estudios experimentales sobre esta técnica "se han realizado en el campo del aprendizaje, sin embargo, existen también numerosas evidencias empíricas en el campo del trabajo.

Schwarz Kopt, Schwendiman y Butler, presentan un sistema de feed-back del trabajo a través de un perfil individual de evaluación "Individual assessment profile", como una estrategia de desarrollo, análisis de necesidades de entrenamiento y una medición de la efectividad del entrenamiento. El proceso básico del IAP comprende cuatro partes:

- Primero. Un cuestionario sobre habilidades en el trabajo.
- Segundo. Un cuestionario aplicado al sujeto y a sus compañeros acerca de sus capacidades.
- Tercero. Esta información es compilada y presentada al trabajador individualmente.
- Cuarto. Se desarrolla una estrategia sistemática de mejoría individual.

Como beneficio adicional del IAP, se argumenta que readministrándolo después de un tiempo, proporciona una medida del progreso logrado como resultado del desarrollo del plan específico de acciones, diseñado para cada participante en el paso cuarto.

Los participantes en esta investigación fueron administradores -- que participaron de manera voluntaria. Antes y después de participar -

en el proceso IAP, se les administró un cuestionario para medir cambios de actitudes y conocimientos de administración, tales como estilos de dirección, delegación, liderazgo y motivación.

Durante la cuarta parte, se les proporcionó conocimientos acerca del uso y frecuencia del feed-back en la ejecución del trabajo.

Finalmente, fueron examinados sobre el proceso de feed-back IAP.

Después de haber participado en proceso IAP los participantes manifestaron haber obtenido un incremento de 67.9% sobre la solución de sus problemas. Todos ellos buscaron cambios en sus actitudes de administración que trajeron grandes beneficios a las organizaciones.

Este tipo de feed-back intenta dar a la persona una imagen de qué conducta resultaría satisfactoria. Un observador podría ayudar a otra persona, proporcionándole feed-back de su conducta de manera más clara. El líder del grupo será el encargado de proporcionar este feed-back.

Por otro lado, el permitir que otra persona proporcione feed-back deja la posibilidad de que la conducta sea ponderada y tiene efectos sobre la conducta por las posibles consecuencias que tenga la realización o no de esa conducta de manera satisfactoria.

Otro tipo de feed-back es aquel en que la información que proporciona otra persona va acompañada de alguna opinión acerca de la calidad de la ejecución. La persona que recibe este tipo de feed-back puede buscar detectar como la demás gente quiere que sea su conducta y así mejorar su ejecución." (3)

"Retroalimentación en el entrenamiento en equipo. La variable de

retroalimentación o conocimiento de los resultados es muy compleja y tiene una gran eficacia en la situación del entrenamiento en equipo. Como lo señalaron Rosenberg y Hall (1958), la forma como se maneja la retroalimentación en una situación de entrenamiento en equipo puede ser la clave de la estructura real de comunicación del equipo.

La dificultad primordial en la situación de entrenamiento en equipo es si se debe proporcionar a un miembro del equipo información sobre: a) Sólo su propio desempeño, b) Sólo respecto al desempeño del equipo, o c) Los resultados del desempeño de su persona y del equipo.

El conocimiento de los resultados relacionados con el propio desempeño puede originar la tendencia a producir un comportamiento orientado hacia el individuo, más que hacia el equipo. Al miembro del equipo puede agradarle excesivamente su propia habilidad y dejar de preocuparse respecto al éxito del esfuerzo del equipo completo. Por otro lado, existen ciertos problemas cuando sólo se les proporciona a los miembros del equipo la información relacionada con el desempeño de este, sobre todo cuando su desempeño está compuesto de los desempeños individuales de los miembros del equipo la información relacionada con el desempeño de este, sobre todo cuando su desempeño está compuesto de los desempeños individuales de los miembros del equipo. La razón de la dificultad es que, en las condiciones de retroalimentación de equipo, un miembro individual del equipo obtiene muy poca información directa respecto a su propio desempeño. Puesto que ya se estableció antes que el conocimiento de resultados (CR) es un ingrediente para el aprendizaje, es posible que los miembros del equipo tengan muchas dificultades para aprender en condiciones de retroalimentación.

Rosenberg y Hall realizaron varios estudios acerca de este problema de la retroinformación (1958). Encontraron que el desempeño individual se ve considerablemente afectado por el tipo de CR que se da a los miembros de tal equipo. En las condiciones de retroinformación en equipo (ellos utilizaron el término retroinformación "colectiva"), parece que los miembros del equipo desarrollaron un comportamiento compensatorio; es decir, si un miembro del equipo "respondía en forma excesiva", entonces otro de los miembros del mismo equipo "respondía en un nivel menor".

El interesante resultado obtenido fue que la retroinformación colectiva no producía un desempeño menos exacto, en comparación con la situación de retroinformación individual". (1)

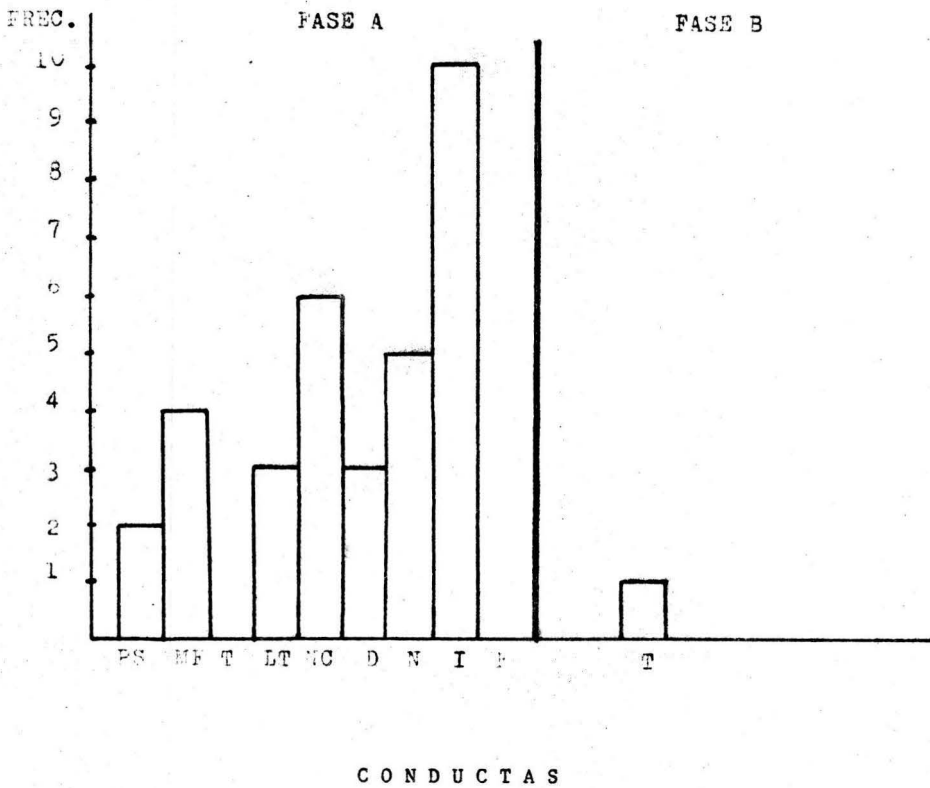
Continuaremos mencionando algunos experimentos relacionados con el uso del modelo de capacitación y/o adiestramiento de las interacciones humanas.

Título: Una experiencia de auto-control en el ambiente laboral.
 Autores: P. Orozco, T. Rosado, y L. Sousa.
 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.
 Sujetos: Nueve jefes de departamento de la Dirección de Personal.
 Procedimiento: Fase A: se procedió a identificar y registrar las conductas deseables e indeseables, definiéndose y registrándose nueve comportamientos que a saber son: presentar problemas más que dar soluciones (PS); forma mo--

lesta de pedir las cosas (MF); llegar tarde (T); lentitud en el trabajo (LT); no se cuenta con él para un trabajo (NC); desorganización (D); necio y creído (N); irritable (I); faltas (F).

Durante la fase B se corrió un curso dividido en 5 sesiones para operacionalizar las conductas y establecer los contratos conductuales entre los jefes de departamento. Simultáneamente a esta fase se realizó el seguimiento y se observaron reducciones significativas en los comportamientos descritos como indeseables, como puede observarse en la gráfica 1.

Comentarios: En general, los autores concluyen que se logró la integración de los participantes a pesar de múltiples problemas que puntualizan, entre ellos el bajo interés de los participantes en el establecimiento de objetivos individuales.



GRAFICA 1. Frecuencias acumuladas de cada una de las conductas identificadas como "indeseables" en la Fase A y en la Fase B. - (Sujeto 8).

Título: Modificación de conducta en alta gerencia.

Autor: Alvaro Jiménez O.

Objetivo: Mejorar la interacción humana de cinco directivos de alto nivel de una industria manufacturera.

Sujetos: Cuatro gerentes divisionales y un director general.

Procedimiento: Fase A: se realizó un curso dividido en 5 sesiones para identificar conductas deseables e indeseables en los sujetos, y entrenarles en la toma de registros y auto-registros así como en la prescripción y administración de consecuencias. Al finalizar las sesiones se llevó a cabo el seguimiento, durante el cual se pudo observar un decremento de las conductas indeseables y un incremento de las deseables en los términos establecidos en el convenio celebrado al finalizar el curso.

Comentarios: En general, esta experiencia relata la viabilidad de aplicar técnicas de modificación conductual para mejorar la convivencia de los seres humanos en los escenarios laborales.

* * * *

Título: Una alternativa al entrenamiento de líderes.

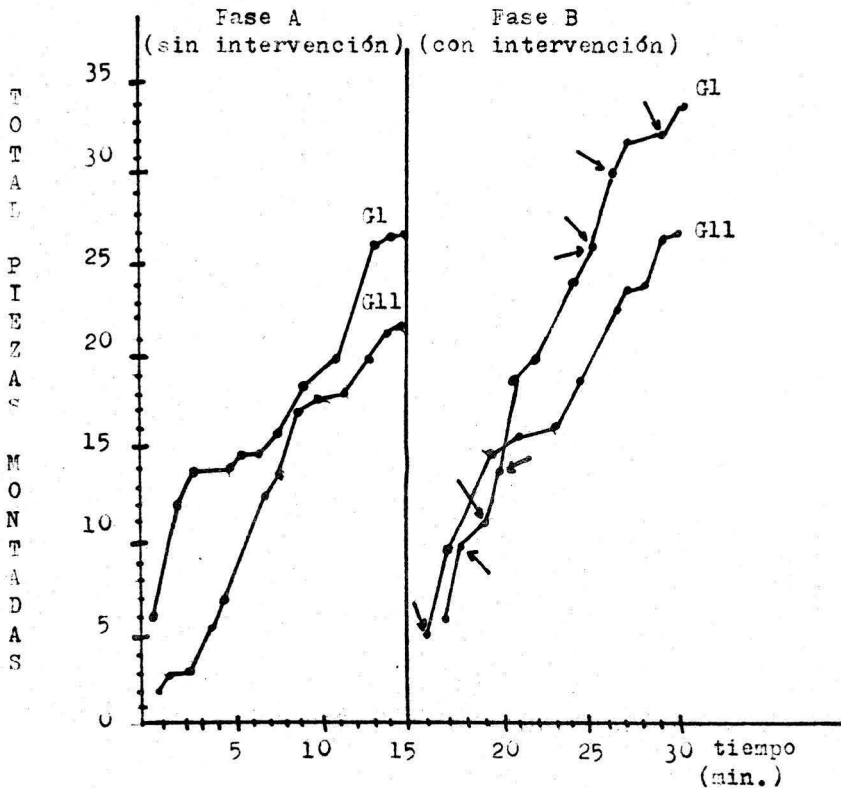
Autor: F. Alves Da Costa

Objetivo: Entrenar a supervisores en el uso correcto de los reforzadores, y verificar si es factible que los sujetos que aprenden a manejarlos son capaces de hacer que los hombres que funcionan bajo su dirección logren sus objetivos.

vos específicos.

Sujetos: Tres grupos identificados como A, B, C, integrados por 7, 5 y 5 sujetos, respectivamente.

Procedimiento: Etapa Inicial: a cada uno de los tres grupos se le asignó un ejercicio de trabajo donde uno de los integrantes ejercía el rol de jefe, al cual -durante la etapa inicial- se le indicó lo que debía hacer, pero no la manera de hacerlo. Posteriormente (15 minutos después), se les entregaron instrucciones de cómo hacerlo y se reinició el ejercicio, para que al finalizar se mostraran gráficamente los efectos de la conducta del "jefe" sobre la ejecución de los "trabajadores"



GRAFICA DE LA EJECUCION DE LOS GPOS.
ETAPA INICIAL

Como puede observarse en la gráfica 2, la ejecución de los grupos mejoró notablemente con la participación apropiada del líder.

Comentarios: Este estudio en general dejó claro que cualquier sujeto que administre convenientemente consecuencias a la conducta, puede orientar a los integrantes de un equipo de trabajo a la obtención de metas previamente convenidas, pues el ver a la autoridad como dependiente - del carisma del que la ejerce, nos aleja de la posibilidad real de incidir en la integración de los recursos humanos.

* * * *

Título: Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral.

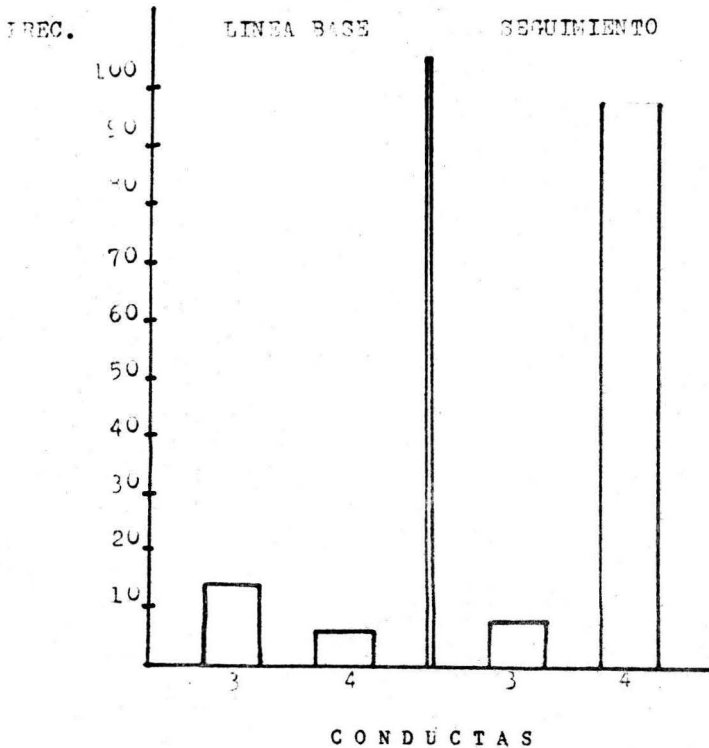
Autor: E. Ibarra M.

Objetivo: Efectos del incremento del repertorio social en un sujeto sobre su actuación, y la influencia que esto tiene - en las relaciones interpersonales en el departamento de Proceso de una compañía que presta servicios de Ingeniería.

Sujetos: Siete empleados del departamento de Proceso.

Procedimiento: En la fase pre-experimental se procedió a identificar - las conductas relevantes a la interacción humana que - eran emitidas dentro del lugar de trabajo, y determinar al sujeto que menos interacciones tuviese durante la fase de identificación. A continuación, al sujeto menos responsivo se le administró un pretest para cerciorarse

de si efectivamente no emitía los repertorios sociales preestablecidos, para inmediatamente entrenar lo mediante un procedimiento de tautos- en la emisión de las conductas sociales requeridas. Simultáneamente al procedimiento de entrenamiento se realizaron registros similares a los de la fase inicial para observar los cambios tanto en la conducta del sujeto como en la de sus compañeros de trabajo.



GRAFICA 3. Frecuencia de las conductas deseables (Verba relevantes a la tarea) en Línea Base y Seguimiento. (Sujeto 4).

Comentarios: El autor concluye que es posible dar entrenamiento a las personas en interacciones humanas utilizando este método; que el repertorio social influye definitivamente sobre las relaciones interpersonales, y que al entrenar a un sujeto, éste puede influir sobre el resto de los integrantes del equipo de trabajo.

Por otro lado, se observó la generalización de las respuestas sociales que emitían en el lugar de entrenamiento al escenario laboral, puntualizando, como lo demuestra la gráfica 3, que el método resulta altamente efectivo para aumentar el repertorio social de un sujeto.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Blum, M., L. "Psicología Industrial, sus Fundamentos - Teóricos y Sociales" Ed. Trillas México 1976. pp. 373, 374.

- 2.- Jiménez, O., A. "Un Ensayo sobre la Interacción Humana en el Trabajo" En prensa 1980. pp. 36 a la 42.

- 3.- Ortíz, E., G. L. "El Feed-Back en la Formación de Equipos - de Trabajo" Tesis Lic. en Psicología. -- U.N.A.M. 1982. pp. 110, 111, 112.

d) Resumen

Como ya se mencionó, es importante que en las instituciones exista la preocupación de "conocer las inquietudes que presenta el personal que las componen, tales como: sus metas, aptitudes, deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo. - Esto implica el conocimiento individual y en grupo con el fin de lograr mejores condiciones de trabajo que beneficiarán al individuo, ya que le proporcionarán una verdadera realización personal y profesional la cual le permitirá interactuar y adaptarse eficientemente al medio ambiente - laboral.

Si partimos del hecho de que al llegar una persona a una institución se va a tener que enfrentar con una estructura dada, que va a tener que vencer obstáculos que día a día se le van a presentar, que tendrá que aprender a comunicarse con sus compañeros, que competirá o cooperará con las personas con las que estará la mayor parte del día, se hace necesario que se reconozca su labor y que se le den incentivos ya que todo puesto es un reto para cualquier persona.

Es posible que se piense que se tendría que invertir mucho tiempo y dinero en conocer a los empleados para poder proporcionarles un buen ambiente laboral y se cree que estos deben adaptarse sin quejas a lo que en la institución se les está dando, sin embargo, a través de diversos estudios se ha concluido que el tratar de saber un poco más de las personas no sólo redundará en el beneficio propio del empleado, sino que permitirá también que su rendimiento sea superior al que tendría si no se le tuviera en cuenta.

De lo anterior se puede deducir que las relaciones humanas son un punto vital dentro de la empresa, pues en ella descansa en cierta forma

el buen éxito de la misma, debido a que el hombre es la médula de la organización.

A las relaciones humanas corresponde lo concerniente al trato y a las relaciones que se dan entre las personas; son por ende el producto de la conducta de una persona frente a otra o ante un grupo en una situación ambiental.

Las necesidades de interactuar y de recibir atención se ven relacionadas con la de percibirse de la realidad. El hombre tiende a asociarse, pues esto le proporciona un grado de significación a sus experiencias y le permite identificarse para de esta forma integrarse al grupo que le corresponde. También hay algunos valores y reacciones que estarán en función del grupo en que tenga que desenvolverse debido a las diferentes circunstancias que se den.

Si consideramos que una empresa es parte del medio ambiente al que tiene que habituarse la persona, se plantea la necesidad de que éste sea lo más saludable posible, propiciando como ya se mencionó anteriormente, una adecuada relación jefe-subordinado, permitiendo una buena comunicación mediante el análisis sistemático de la forma y grado en que se está obteniendo el cumplimiento de las tareas". (1)

"En lo que concierne a la técnica utilizada, el feed-back puede tener diferentes usos en la industria, ya que puede servir como un paso de la evaluación del trabajo, un instrumento de motivación, para ayudar a las personas en proceso de entrenamiento o incluso para mejorar las relaciones interpersonales.

Los resultados que se obtengan del feed-back, dependerán más que nada del uso que se le dé". (2).

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Millan, S., "Las Relaciones Humanas en el Ambiente Laboral". Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. - 1981. pp. 5, 6, 7, 8.

- 2.- Ortiz, E., G.L. "El Feed-Back en la Formación de Equipos de Trabajo" Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1982. pp. 114.

II METODOLOGIA.

OBJETIVO.

Controlar "conductas disyuntivas inconvenientes", mediante la aplicación de una técnica de modificación de la conducta; siguiendo los pasos del modelo de Capacitación y/o Adiestramiento de las Interracciones Humanas diseñado por Jiménez.

METODO.

Sujetos: cinco trabajadoras pertenecientes a una estancia infantil de una dependencia del Sector Público Central.

Sujetos	Puesto, educación	Antigüedad	Edad
1	Puricultista, con carrera en ciencias sociales	1 año 5 meses	27 años
2	Asistente de educadora, - 3er. sem. de educadora.	5 años 3 meses	24 años
3	Asistente de educadora, - primaria.	7 años 11 meses	39 años
4	Asistente de educadora, - 1er. año de secundaria y tomó el curso de asistente	10 años 8 meses	31 años
5	Asistente de educadora, - segundo de secundaria, tomó el curso de asistente de educadora.	6 años 3 meses	38 años

Los sujetos para realizar el experimento fueron escogidos al azar, lo que si se escogió fué el grupo en donde estaban laborando las personas, y éste fué, el de los niños más pequeños para evitar en lo posible, que --

los registradores fueran estímulos extraños para ellos, y así no provocar cualquier distracción.

La sujeto número 1, es la jefa inmediata de las cuatro asistentes, y está encargada de los grupos de lactantes A, B y C, (la edad de los niños fluctúa de 3 a 12 ó 15 meses), en donde están asignadas 2 asistentes por cada grupo.

Se trabajó con el grupo de lactantes B y C; del grupo "B", están encargadas las sujetos 2 y 4, y del grupo C, las sujetos 3 y 5: aunque esta división sólo es llevada a cabo en algunas actividades (comer y sus actividades académicas), porque se encuentran en una misma área. En otra área, se encuentran los niños del grupo "A", estas áreas se conectan por un pasillo que es en donde lavan y cambian a los niños (ver croquis del lugar de trabajo).

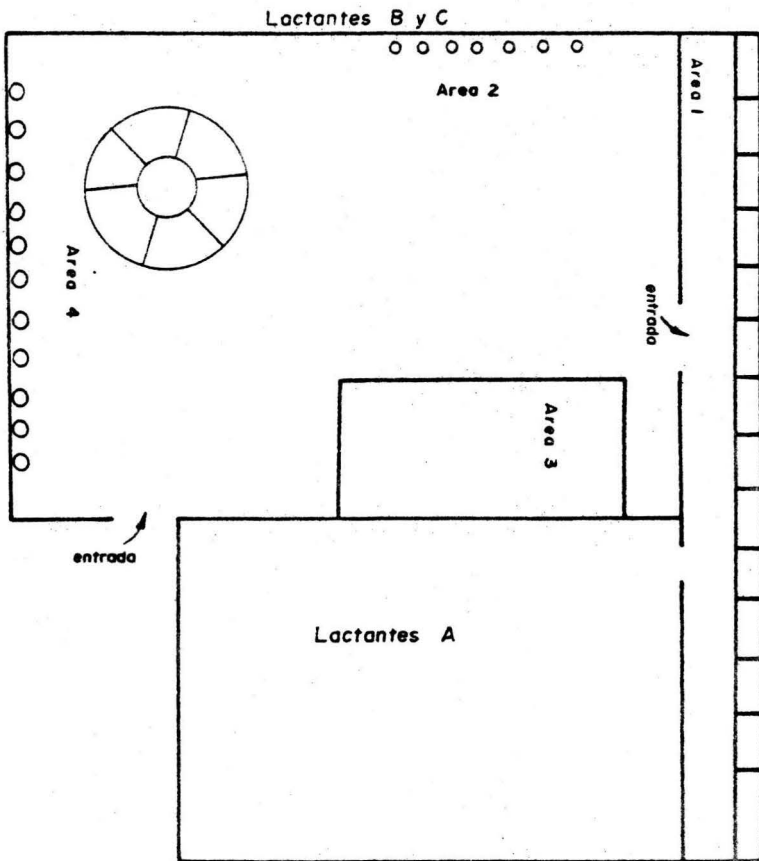
Escenario: El lugar donde se trabajó fué en donde se encuentran laborando los sujetos, esto es, el salón de clases.

El área 1, es el pasillo donde lavan y cambian a los niños y este está conectado con el grupo de lactantes "A".

El área 2, es donde acomodan a los niños en sus bacinicas.

El área 3, es un corral en donde hacen las actividades los niños del grupo de lactantes "B".

El área 4, es el comedor de los 2 grupos:



Material: Hoja de registro (ver anexo 1)

Lapiz

Goma

2 Reloj cronómetro.

VARIABLES: - Las 'conductas disyuntivas'.

- Técnica de modificación de conducta.

PROCEDIMIENTO.

Diseño experimental: Se había diseñado este experimento para llevarlo a cabo en 3 fases, ABC, pero por razones administrativas - (rotación de personal), sólo se realizaron dos, A y B.

Fase Pre-experimental: Siguiendo el modelo ya expuesto de interacción humana (Jiménez), en esta parte del experimento se realizaron los siguientes pasos:

A. Identificación de repertorios.- La función general de la pericultista es, encargarse de la atención psicopedagógica de los -- lactantes, de acuerdo con los programas de la Dirección General de - Educación Materno Infantil.

La función general de la asistente educativa es, auxiliar a la educadora o pericultista en la atención psicopedagógica y cuidado de los niños durante todo el tiempo que permanezca en el centro.

Fase "A" Línea base: Se continuó con los siguientes pasos del modelo.

B. Establecer discrepancias.- Para llevar a cabo este punto - se realizó por medio de registros anecdóticos durante 3 horas en días y horas diferentes, registrando a 3 de los 5 sujetos elejidos (esta - elección fue realizada al azar).

C. Determinar los objetivos.- En base a lo registrado, se pro siguió a definir operacionalmente las conductas objetivo las cuales - quedaron definidas como sigue:

- Conducta 1.- Cada ocasión que el sujeto interactúe verbalmente con - otro sujeto por un período de 10 segundos, emitiendo ver bales relevantes al trabajo y no existiendo un período - de silencio superior a 5 segundos sin emisión de verbal alguna por parte del sujeto.
- Conducta 2.- Cada ocasión que el sujeto interactúe verbalmente con -- otro sujeto por un período de 10 segundos emitiendo ver- bales irrelevantes al trabajo y no existiendo un período de silencio superior a 5 segundos, sin emisión de verbal alguna por parte del sujeto.
- Conducta 3.- Cada ocasión que el sujeto establezca contacto visual con otro sujeto que se encuentre emitiendo verbales relevan- tes a su tarea durante 10 segundos.
- Conducta 4.- Cada ocasión que el sujeto establezca contacto visual con otro sujeto que se encuentre emitiendo verbales irrelevan- tes a su tarea durante 10 segundos.
- Conducta 5.- Cada ocasión que el sujeto interactúe verbales ante otro sujeto para solicitar material relevante a la tarea que desempeña.
- Conducta 6.- Cada ocasión que el sujeto interactúe verbales ante otro sujeto para solicitar material irrelevante a la tarea que desempeña.
- Conducta 7.- Cada ocasión que el sujeto se encuentre fuera de su área

- de trabajo en un lapso de tiempo mayor a 5 minutos.
- Conducta 8.- Cada ocasión que el sujeto proporcione el material - que solicita otro sujeto, en un lapso de tiempo no mayor a 30 segundos.
- Conducta 9.- Cada ocasión que el sujeto interactúe verbalmente -- con otro sujeto para dar información demandada por - éste último en un lapso de tiempo no mayor a 10 se-- gundos.
- Conducta 10.- Cada ocasión que un sujeto emita verbales de mando - hacia alguna compañera de trabajo (sin tomar en cuenta a la sujeto 1).
- Conducta 11.- Cada ocasión que un sujeto interactúe con un niño para emitir verbales de mando académica.
- Conducta 12.- Cada ocasión que un sujeto interactúe con un niño para emitir verbales de mando no académicas.
- Conducta 13.- Cada ocasión que el sujeto ayude a un compañero en - la ejecución de trabajo sea demandada o no.
- Conducta 14.- Registro del desplazamiento y permanencia del sujeto indicando el tiempo que permanece en cada área, (1) - donde cambian y lavan a los niños; (2) comedor; (3) el corral; (4) donde acomodan a los niños en sus bacinicas.
- Conducta 15.- Cada día que el sujeto ejecute su trabajo sin reporte alguno de contrariedad con sus compañeros.

E. Se continuó con el proyecto de capacitación, esto es, se decidió llevar a cabo registros de frecuencia de las 14 primeras conducción

tas, definidas en el punto anterior; se registró durante 8 horas a cada sujeto en diferentes horas y días, aunque después, se eliminaron las 4 horas con 30 minutos últimos, por la rotación del personal que se tuvo que efectuar; y para la conducta 15 se elaboró una hoja de registro que se entregó a cada sujeto para que ellas la llenaran en el caso convenido (para los formatos de registro ver en el -- apéndice 2).

Fase "B" Tratamiento: En esta fase se prosiguió con los siguientes pasos del modelo:

El. Acuerdo.- Para realizar este punto, se presentaron gráficas de frecuencia a cada sujeto, esto es, se les mostraban las gráficas y se les explicaba cada conducta y su frecuencia registrada; no se hacía ningún comentario sobre si estaba bien o estaba mal o que debería ser, se le preguntaba que le parecía su exhibición y se negociaba si ellas querían aumentar, disminuir o mantener alguna o todas las conductas registradas a cambio de algún estímulo que ellas solicitaran por parte de la dirección. Ninguna de las 5 sujetos solicitó nada por parte de la dirección, todas estuvieron de acuerdo que se realizara alguna estrategia para modificar las conductas.

Además se les hizo hincapié de que ellas se encontraban con toda libertad de aceptar o rechazar esta proposición, ya que permitir al participante la adopción de decisiones, es un factor básico en la consolidación de las relaciones humanas. El vínculo entre la consulta y el cambio de actitud de la gente es casi tan confiable como la predicción de que si dejamos un pedazo de hierro a la intemperie no tardará en oxidarse.

D. Elegir una alternativa metodológica.- Se acordó que se elaboraría alguna alternativa metodológica, pero después de que se les -

informó verbalmente a todas las sujetos de su exhibición, estos empezaron a modificar su conducta, por consiguiente se decidió seguir -- dando feed-back a los sujetos y registrar esta nueva exhibición, y -- ver si se lograba el aumento o la disminución al 100% de las conductas correspondientes a los objetivos de la organización.

Esta nueva exhibición sólo se pudo registrar 3 horas con 30 minutos por el cambio de personal que la dirección tuvo que llevar a -- cabo.

Cabe hacer mención, que los registradores desconocían que se fuera a realizar este cambio, y por los comentarios de los sujetos -- ellos también lo desconocían, ya que en años pasados estos cambios -- se realizaban pidiendo opinión a todo el personal, esto es, ellas su gerían si querían cambiar de grupo o quedarse en donde estaban, ya -- que también a los niños los van cambiando de grupo de acuerdo a la -- edad y al avance que vayan teniendo (estos cambios los llevan a cabo con el fin de evitar la dependencia por parte de los niños con las -- educadoras o asistentes, y las educadoras o asistentes con los niños).

Por otro lado, es conveniente mencionar también, que la directo ra tenfa aproximadamente tres meses de estar a cargo de la dirección en la estancia, cuando se empezó a realizar la presente investigación.

F. Implantación.- Se acordó con cada sujeto que se iba a se-- guir registrando y que al terminar de registrar se les comunicaría -- (daría feed-back) de la ejecución efectuada durante el día, haciendo referencia a la primera ejecución, con el fin de que se dieran cuenta del cambio que se estaba registrando.

F1. Este punto no se terminó de realizar, ya que sólo se acordó con los sujetos lo que correspondería a indicadores de avance, esto --

es, al ir registrando y comparando con la primera ejecución se determinaría si alguna conducta de interés no se modificaba, si se daba el caso, se elegiría alguna alternativa; pero como no se terminó con el número de horas establecido para registrar, ya no se pudo continuar - con lo que correspondería a programas de remediación y por lo tanto - ya no se pudo continuar con la fase C. seguimiento.

R E S U L T A D O S.

"La técnica replicación intragrupo proporciona la fiabilidad de una técnica; cuando la conducta de un organismo puede manipularse repetidas veces de un modo cuantitativamente consistente, uno se puede dar por sentado que se encuentra ante un fenómeno real, y que ha sometido las variables relevantes a un control eficaz". (1)

Sujeto 1 : La gráfica 1, corresponde al promedio de frecuencia de conductas exhibidas por el sujeto, en esta misma se muestran los resultados de la confiabilidad obtenida en los registros de frecuencia durante la fase A y B, la formula que se empleó fue:
$$\frac{\text{No. menor}}{\text{No. mayor}} \times 100$$
, la gráfica 1, corresponde a la frecuencia relativa de exhibición del mismo sujeto, y la gráfica 1'' corresponde a los casos en que se tuvo que graficar con una frecuencia real mayor al 100%.

Conducta 1 :

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 56.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 101.

Se observa un incremento equivalente a un 78%.

Conducta 2 :

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 27.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 11

Se observa un decremento equivalente a un 60%.

Conducta 3 :

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 14.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 19.

Se observa un incremento equivalente a 31%.

Conducta 4 :

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 10.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 4.

Se observa un incremento equivalente a 38%.

Conducta 5 :

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 6 :

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 7:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 2.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 10.

Se observa un incremento de 400%.

Para poder hacer esta interpretación, en donde el valor máximo de exhibición no es el 100% sino un valor mayor, se realizó por medio de un convenio, esto es, para obtener --

los resultados se realizaba de la siguiente manera:

Se saca el promedio de los registros realizados, regis
trador 1 + registrador 2 = X / . 2 = Y, el resultado obte-
 nido es el valor promedio de frecuencia de la fase A; de
 la misma forma se obtienen los valores de la fase B; para
 obtener los valores de frecuencia relativa (%), se hace --
 por medio de una regla de tres, tomando al 100% como el va
lor de A y como X el valor de B, por ejemplo:

Prom. Frec. A	Prom. Frec. B	Frec. Rel. %
---------------	---------------	--------------

2	10	400
---	----	-----

$$2 \text{ ---- } 100$$

$$= 10 \times 100 = 1000 \text{ ' } / . 2 = 500$$

$$10 \text{ ---- } ? \quad 500 - 100 = 400$$

Y para el convenio, se establecieron que estos datos se re--
 portarían así, tomando en cuenta que lo importante era ver -
 las modificaciones que se lograran hacer. (Esta conducta se
 muestra en la gráfica 1", 3", 4", 5" respectivamente)

Conducta 8:

Fase A y Fase B no presentó manifestación

Conducta 9:

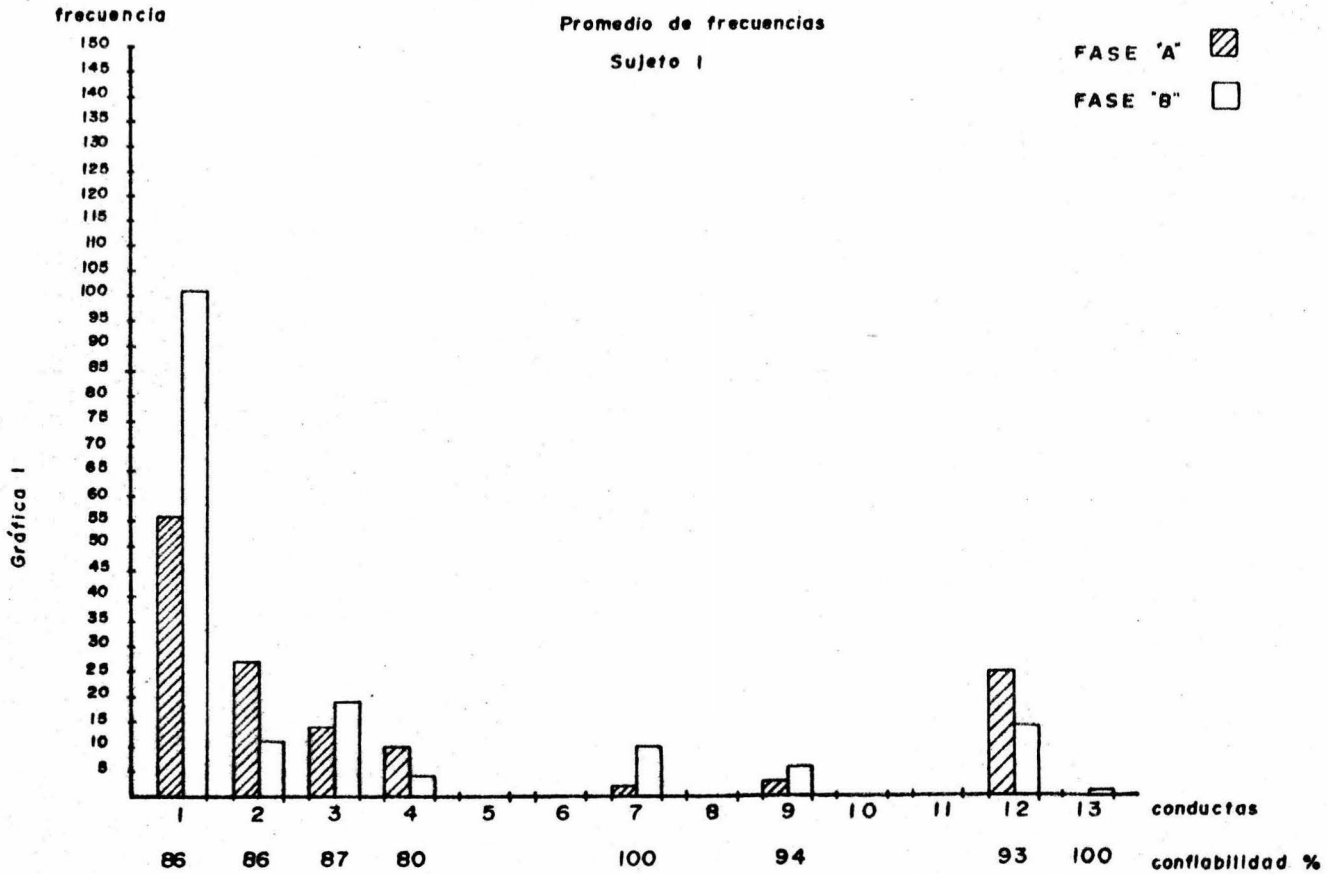
Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia 3.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia 6.

Se observa un incremento de 116%; esta conducta se observa -
 en la gráfica 1' ' .

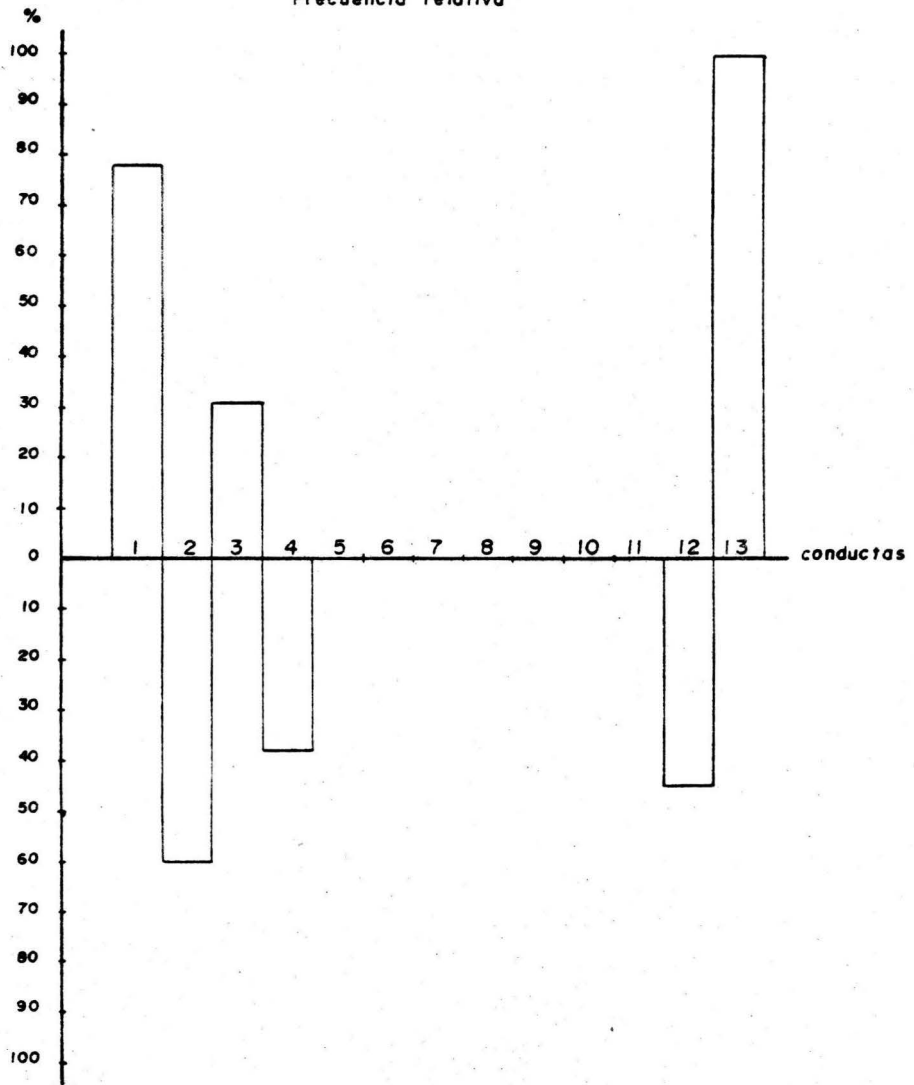
Conducta 10:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.



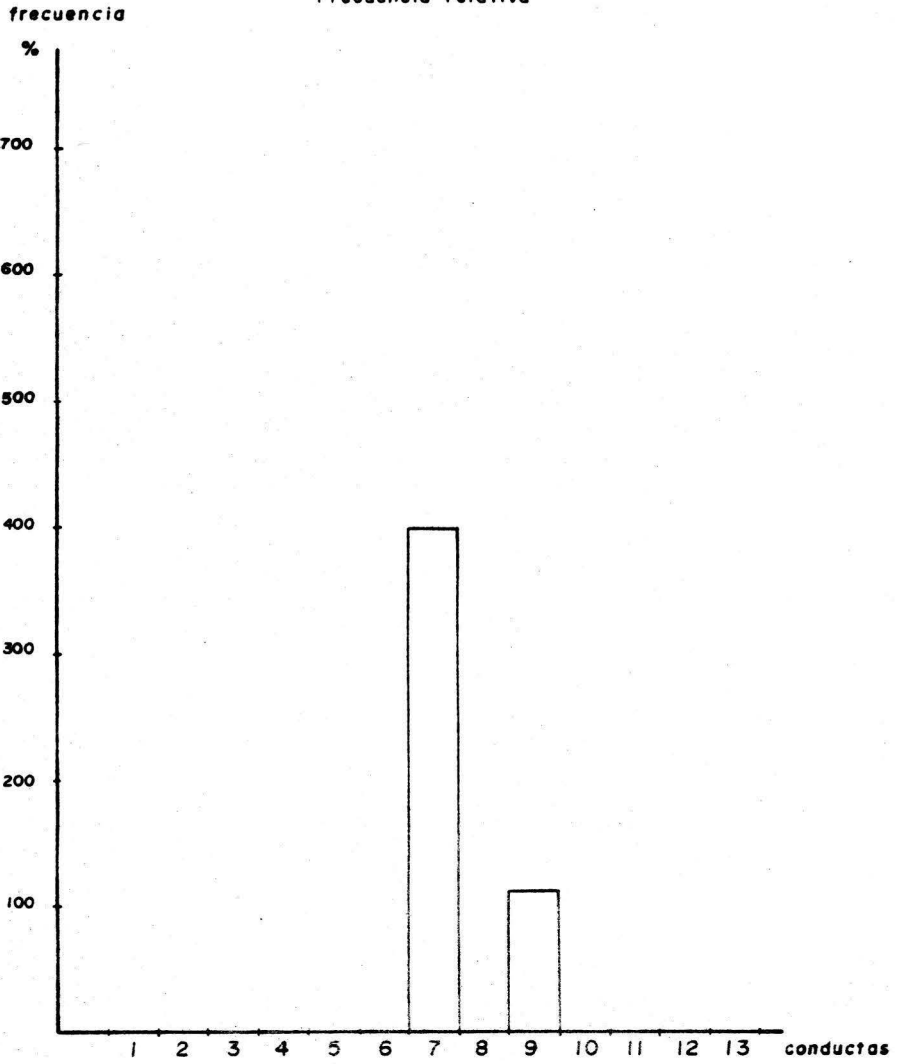
Gráfica 1

Frecuencia relativa



Gráfica I'

Frecuencia relativa



Conducta 11:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 12:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 25.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 14.

Conducta 13:

Fase A y Fase B no se presentó manifestación.

Sujeto 2: La gráfica 2, corresponde al promedio de frecuencia de conductas exhibidas por este sujeto y la confiabilidad obtenida por cada conducta, la gráfica 2', corresponde a la frecuencia relativa.

Conducta 1:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 86.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 81.

Se observa un decremento de 5%

Conducta 2:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 43.

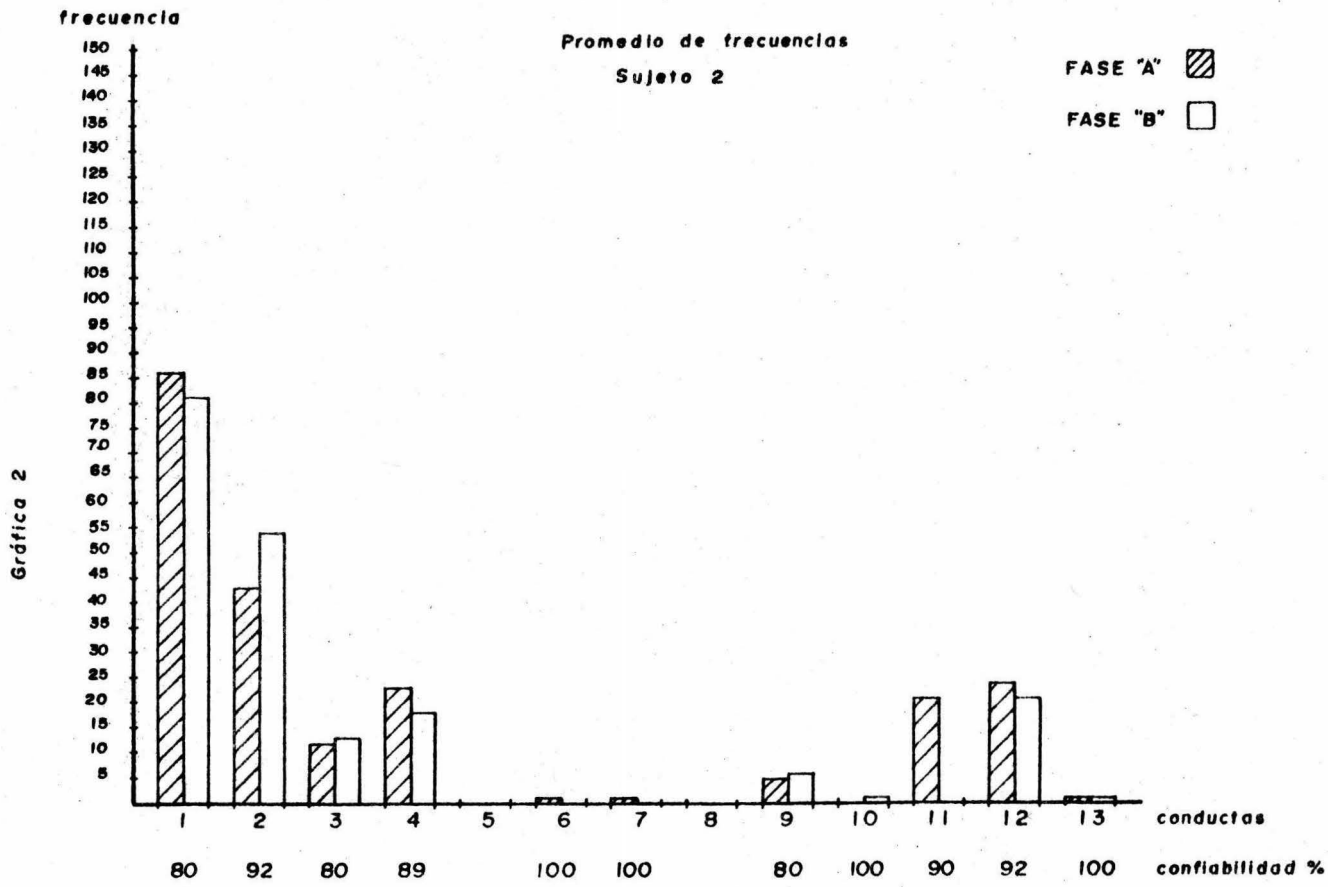
Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 54.

Se observa un incremento de 25%.

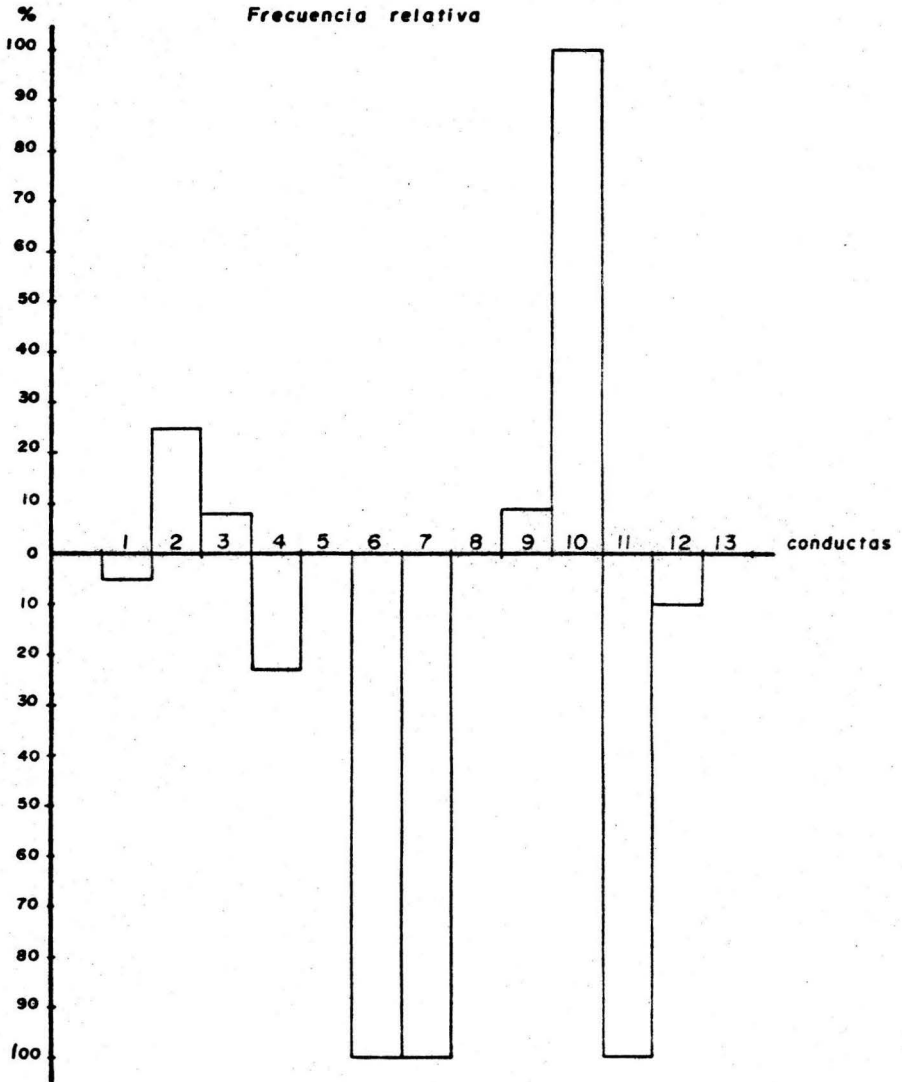
Conducta 3:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 12.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 13.



Gráfica 2'



Se observa un incremento de 8%

Conducta 4:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 23.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 18.

Se observa un decremento de 23%.

Conducta 5:

Fase A y B no presentó manifestación.

Conducta 6:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 0.

Se observa un decremento del 100%.

Conducta 7:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 0.

Se observa un decremento del 100%.

Conducta 8:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 9:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 5.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 6.

Conducta 10:

Fase A - No presentó manifestación.

Fase B - Presentó una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Se observa un incremento del 100%.

Conducta 11:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 21.

Fase B - No presentó manifestación.

Se observa un decremento del 100%.

Conducta 12:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 24.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 21.

Se observa un decremento del 10%.

Conducta 13:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Se observa que se mantuvo constante esta conducta.

Sujeto 3: La gráfica 3, corresponde al promedio de frecuencia de conductas exhibidas por este sujeto y la confiabilidad obtenida por cada conducta, la gráfica 3' corresponde a la frecuencia relativa, y la gráfica 3' ', corresponde a los casos en que se tuvo que graficar con una frecuencia real mayor al 100%.

Conducta 1:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 47.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 102.

Se observa un incremento de un 117%.

Conducta 2:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 21.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 10.

Se observa un decremento del 51%.

Conducta 3:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 10.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 13.

Se observa un incremento de un 23%.

Conducta 4:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 13.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 4.

Se observa un decremento del 70%.

Conducta 5:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 6:

Fase A y Fase B no presentó manifestación

Conducta 7:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Se observa que se mantuvo constante esta conducta.

Conducta 8:

Fase A - No presentó manifestación.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Se observa un incremento del 100%.

Conducta 9:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 6.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Se observa un decremento del 76%.

Conducta 10:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 4.

Fase B - No presenta manifestación.

Se observa un decremento del 100%.

Conducta 11:

Fase A - No presentó manifestación

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 7.

Se observa un incremento de 700%.

Conducta 12:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 29.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 46.

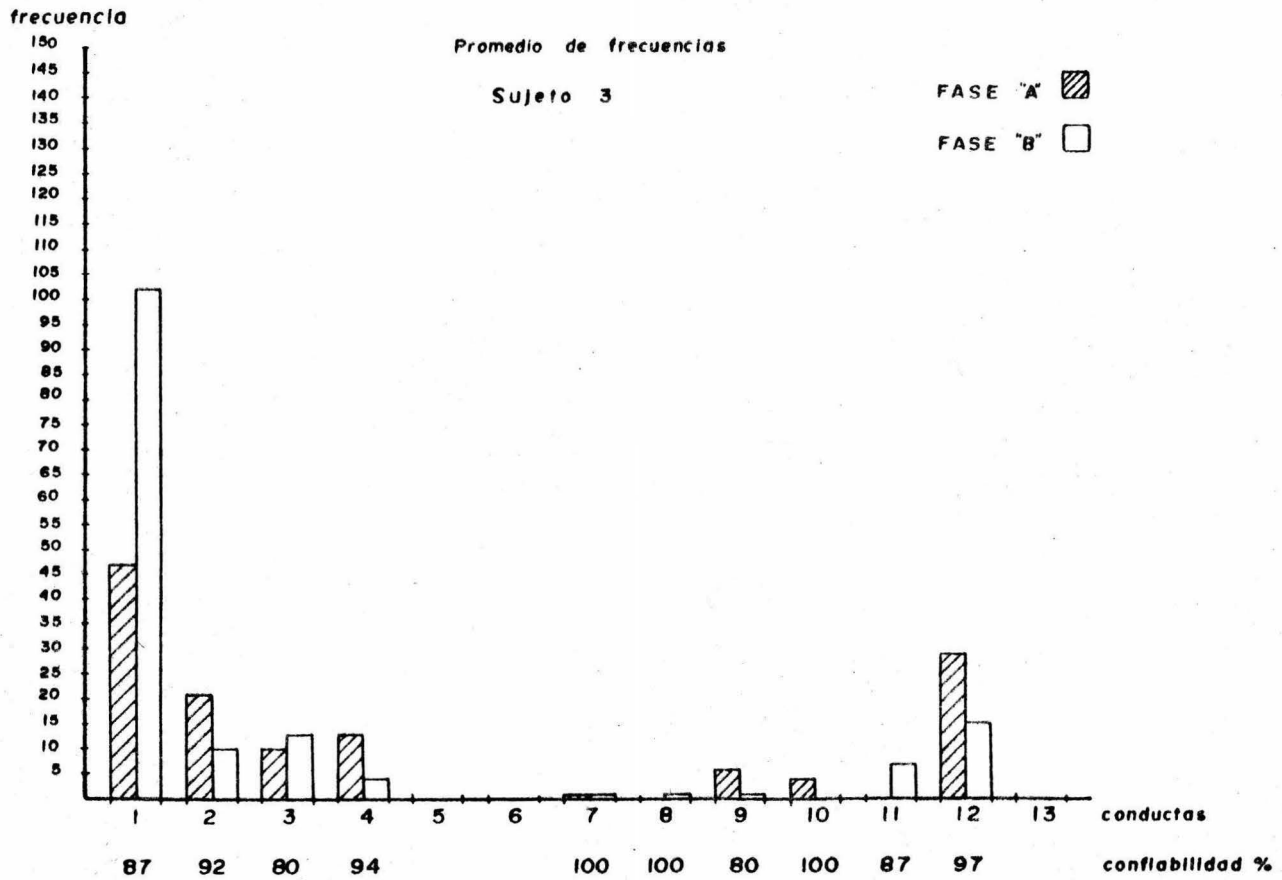
Se observa un decremento de 46%.

Conducta 13:

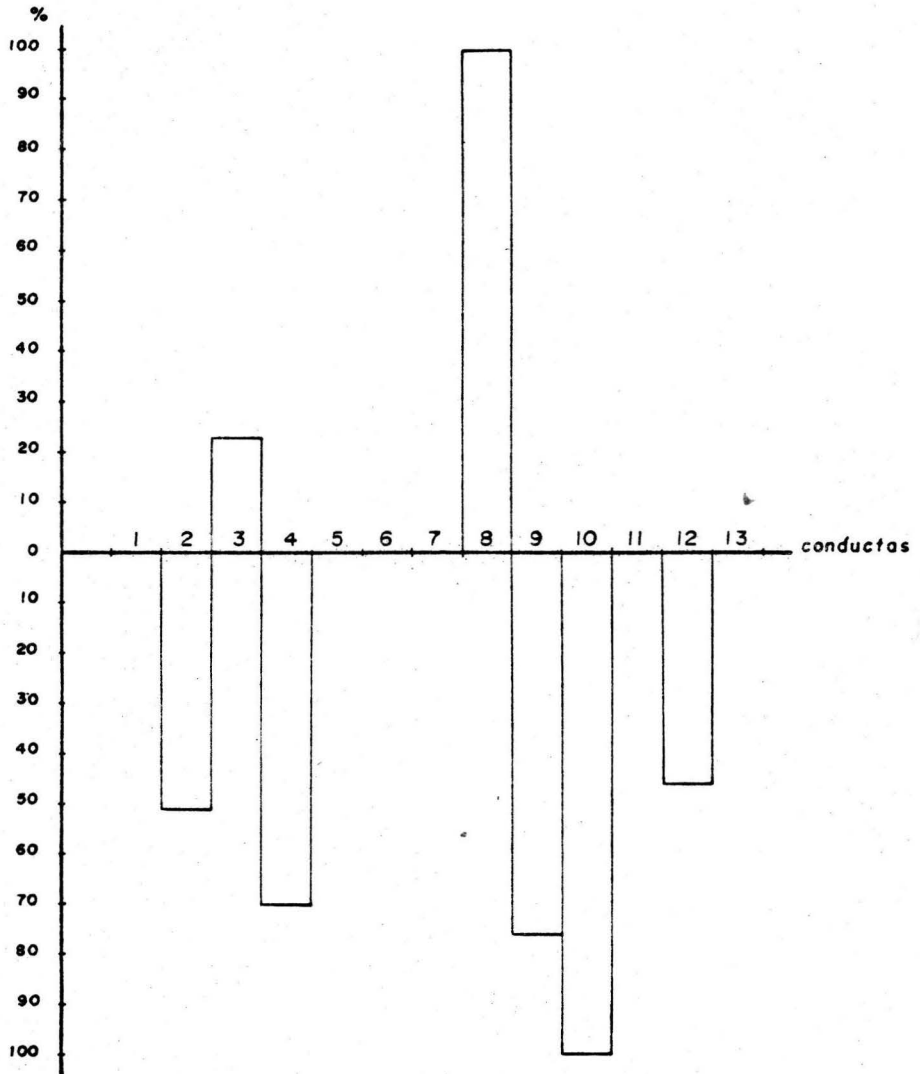
Fase A y Fase B no presento manifestación.

Sujeto 4: La gráfica 4, corresponde al promedio de frecuencia de conductas exhibidas por este sujeto y la confiabilidad obtenida por cada

Gráfica 3

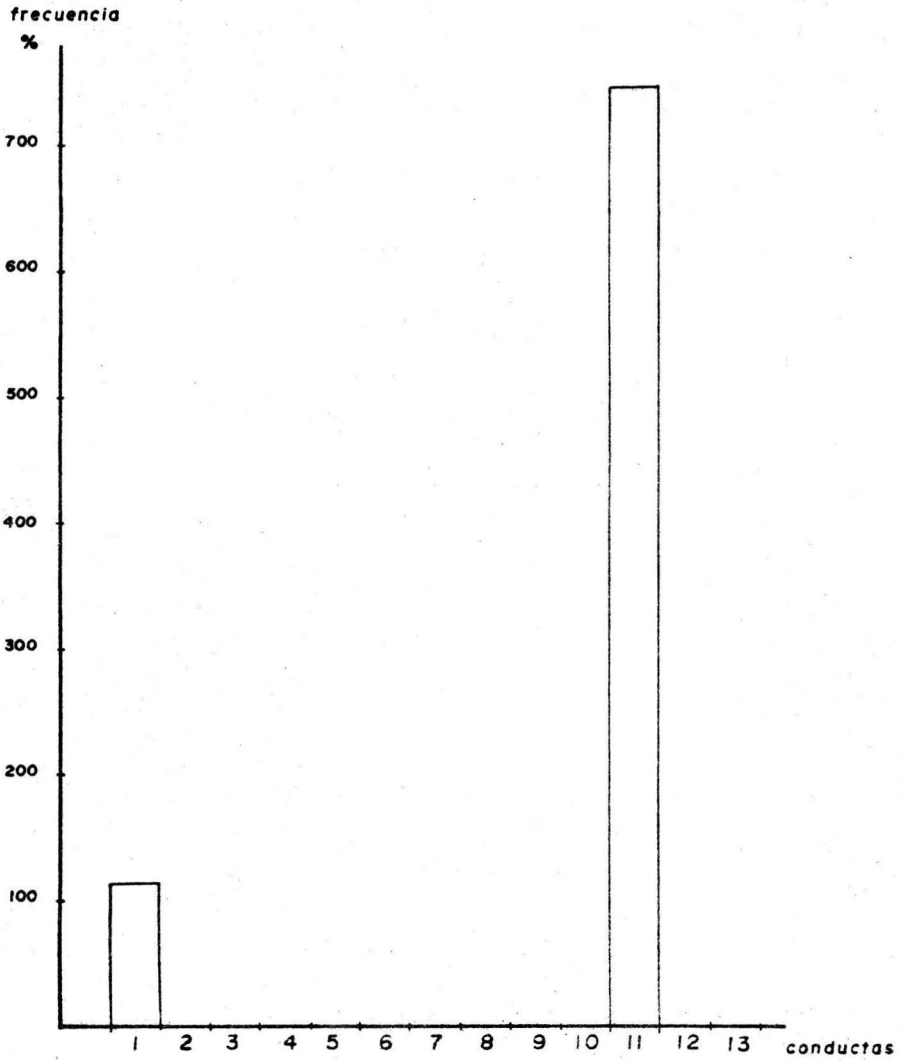


Gráfica 3'
Frecuencia relativa



Gráfica 3"

Frecuencia relativa



conducta, la gráfica 4' corresponde a la frecuencia relativa, y la gráfica 4' ', corresponde a los casos en que se tuvo que graficar con una frecuencia relativa mayor al 100%.

Conducta 1: .

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 75%.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 152.

Se observa un incremento de un 103%.

Conducta 2:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 45.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 16.

Se observa un decremento de 63%.

Conducta 3:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 16.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 19.

Se observa un incremento de 15%.

Conducta 4:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 87.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 4.

Se observa un decremento del 87%.

Conducta 5:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 6:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 7:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 2.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 1.

Se observa un decremento del 50%.

Conducta 8:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 9:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 5.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 5.

Se observa que se mantuvo constante esta conducta.

Conducta 10:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 3.

Fase B - No presentó manifestación.

Se observa un decremento del 100%.

Conducta 11:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 12:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 35.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 12.

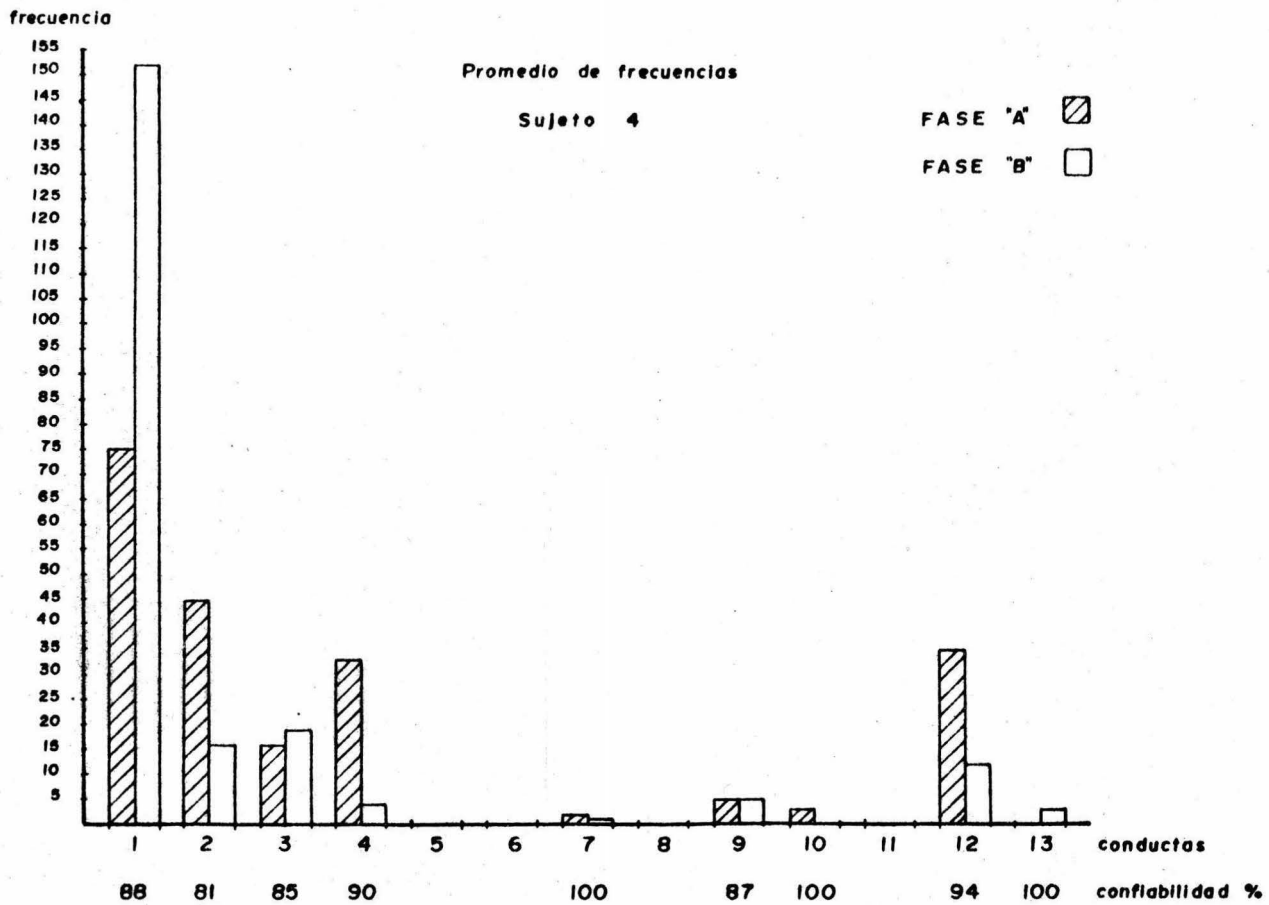
Se observa un decremento de un 66%.

Conducta 13:

Fase A - No presentó manifestación.

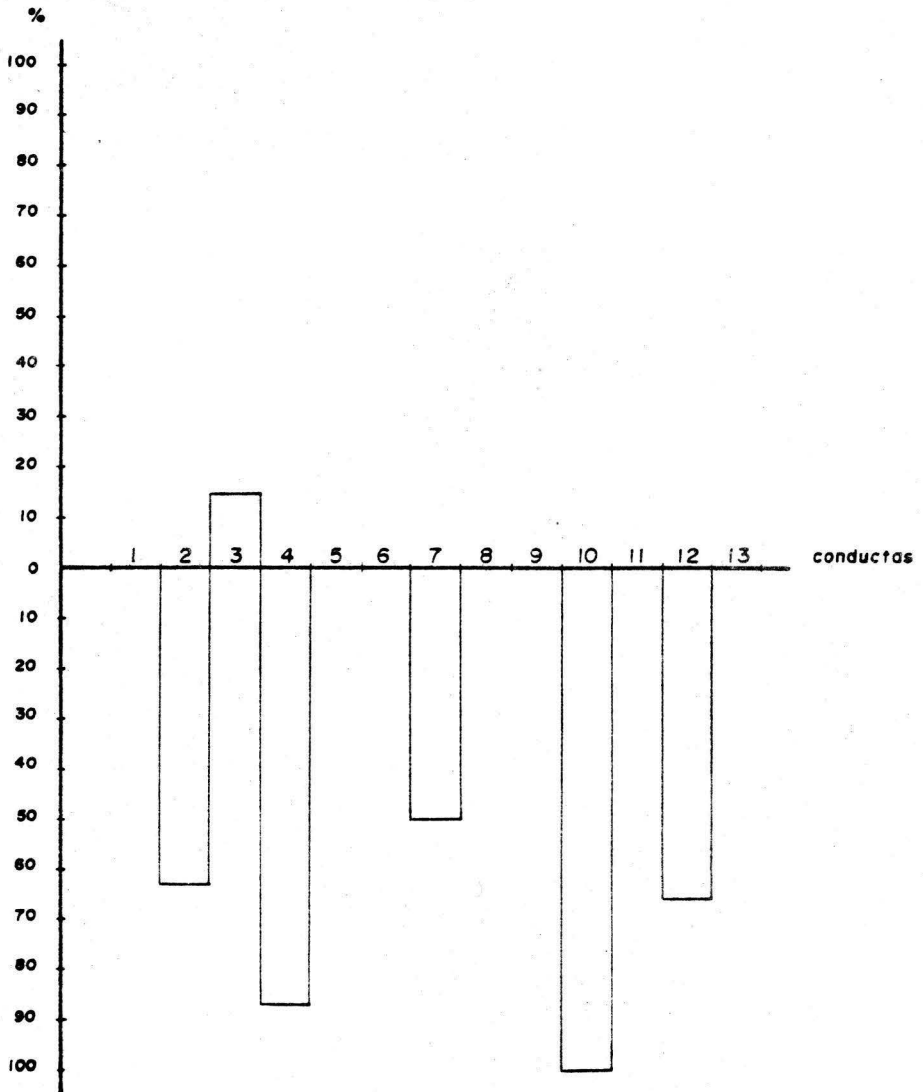
Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 3.

Gráfica 4

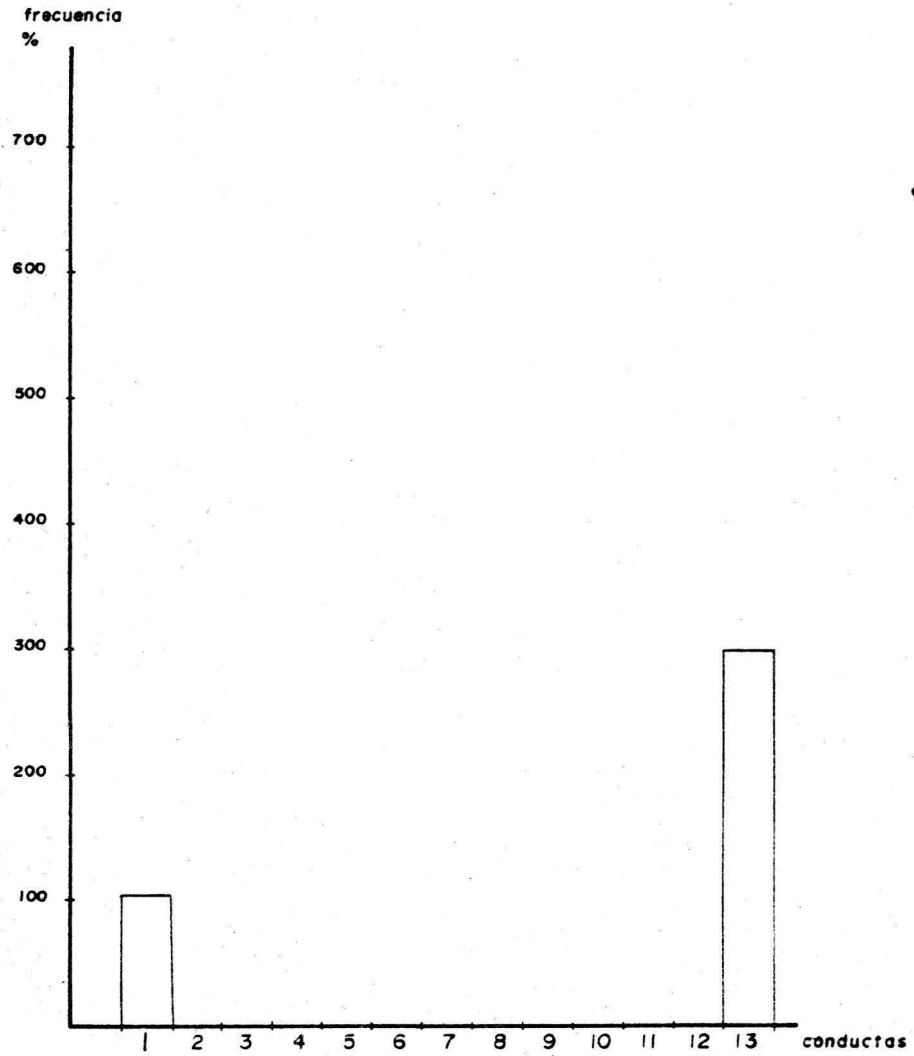


Gráfica 4'

Frecuencia relativa



Gráfica 4^a



Se observa un incremento de un 300%.

Sujeto 5: La gráfica 5 corresponde al promedio de frecuencia - de conductas exhibidas por este sujeto, y la confiabilidad obtenida - por cada conducta, la gráfica 5' corresponde a la frecuencia relativa y la gráfica 5' ', corresponde a los casos en que se tuvo que graficar con una frecuencia relativa mayor al 100%.

Conducta 1:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 85.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 81.

Se observa un decremento de 4%.

Conducta 2:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 11.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 2.

Se observa un decremento de 82%.

Conducta 3:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 13.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 6.

Se observa un decremento del 50%.

Conducta 4:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 7.

Fase B - No presentó manifestación.

Se observa un decremento del 100%.

Conducta 5:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 6:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 7:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 2.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 6.

Se observa un incremento del 300%.

Conducta 8:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 9:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 10.

Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 2.

Se observa un decremento de 76%.

Conducta 10:

Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 4.

Fase B - No presentó manifestación.

Se observa un decremento del 100%.

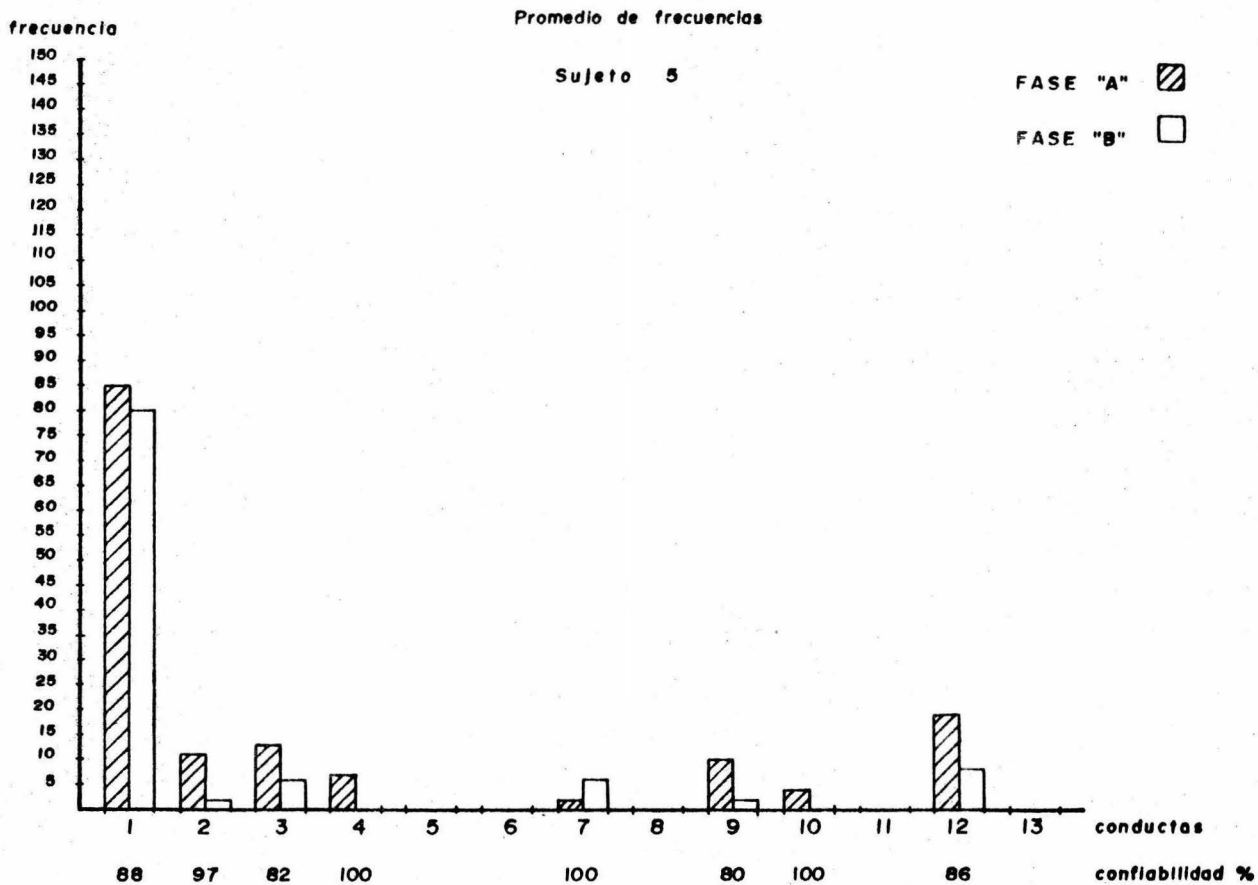
Conducta 11:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Conducta 12:

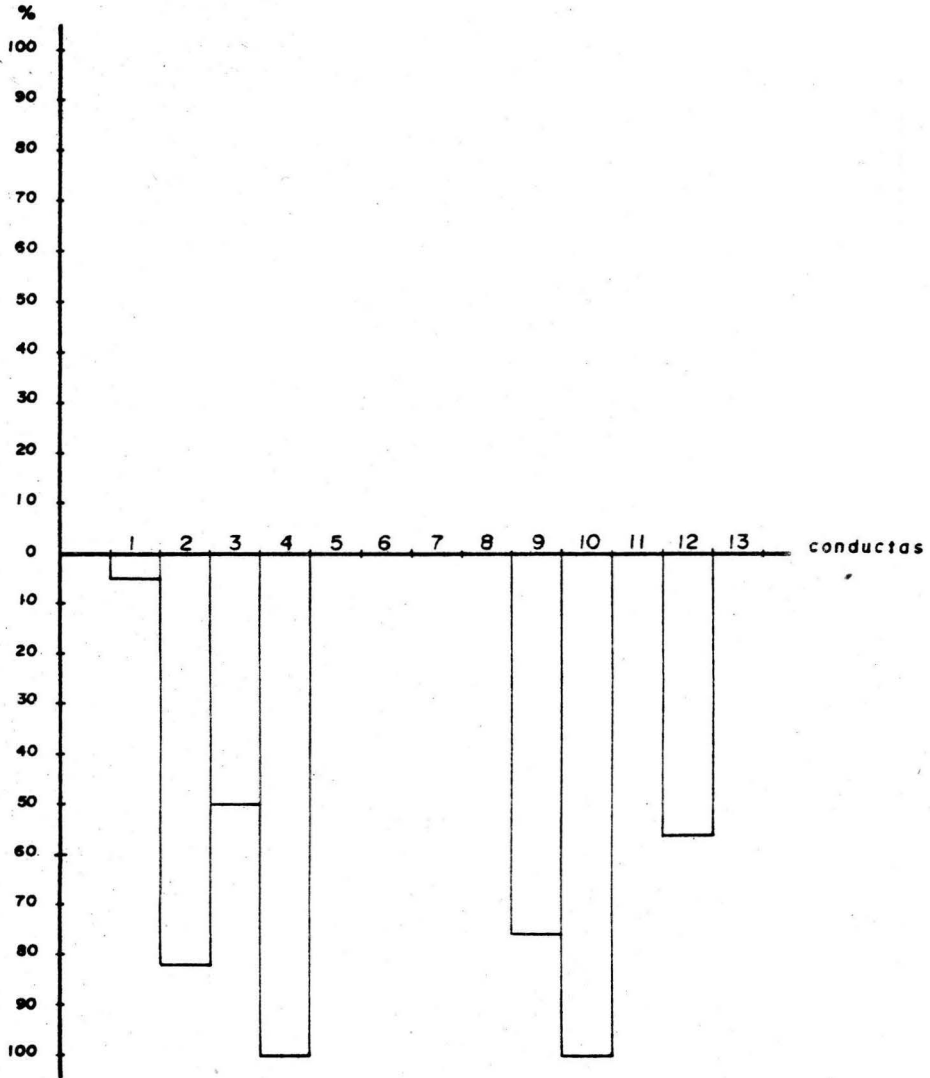
Fase A - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 19.

Gráfica 5



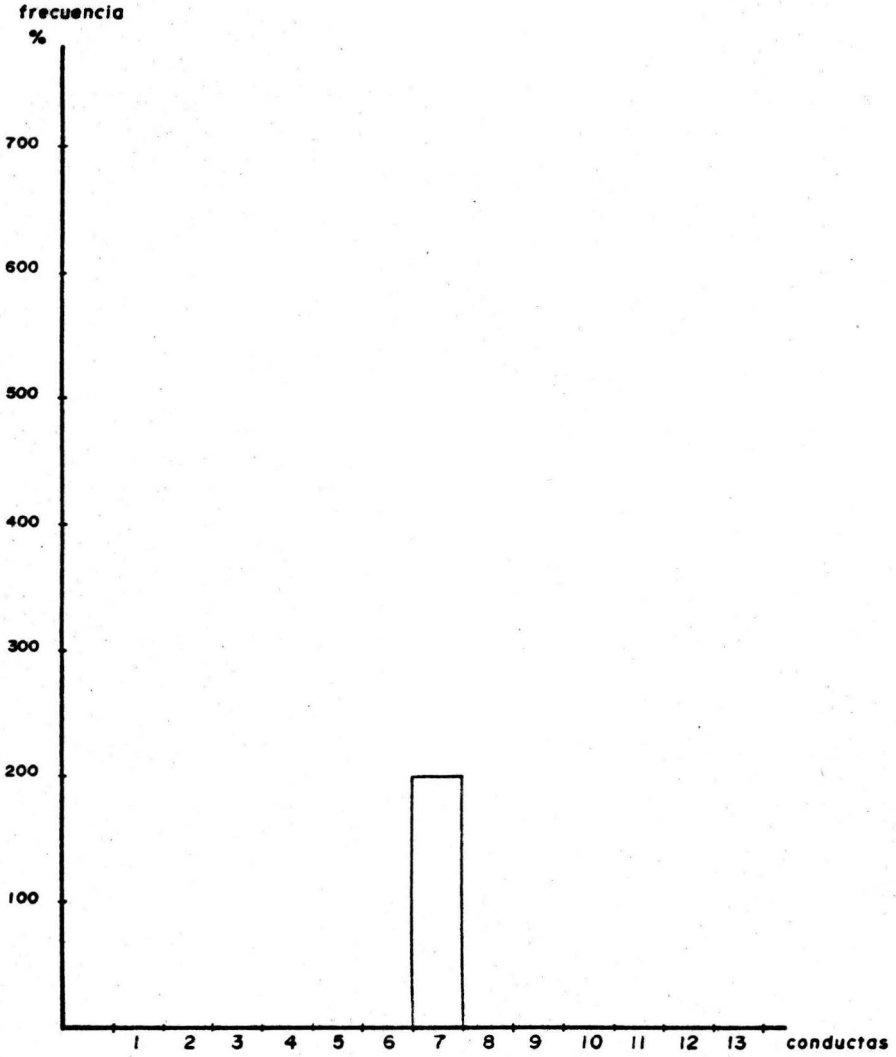
Gráfica 5'

Frecuencia relativa



Gráfica 5ª

Frecuencia relativa



Fase B - Presenta una manifestación promedio de frecuencia de 8.

Se observa un decremento de 56%.

Conducta 13:

Fase A y Fase B no presentó manifestación.

Por lo que respecta a la conducta 14, se presenta la exhibición de la conducta por cada sujeto en las siguientes gráficas:

La gráfica 1, corresponde al sujeto 1, y lo que se observa es:

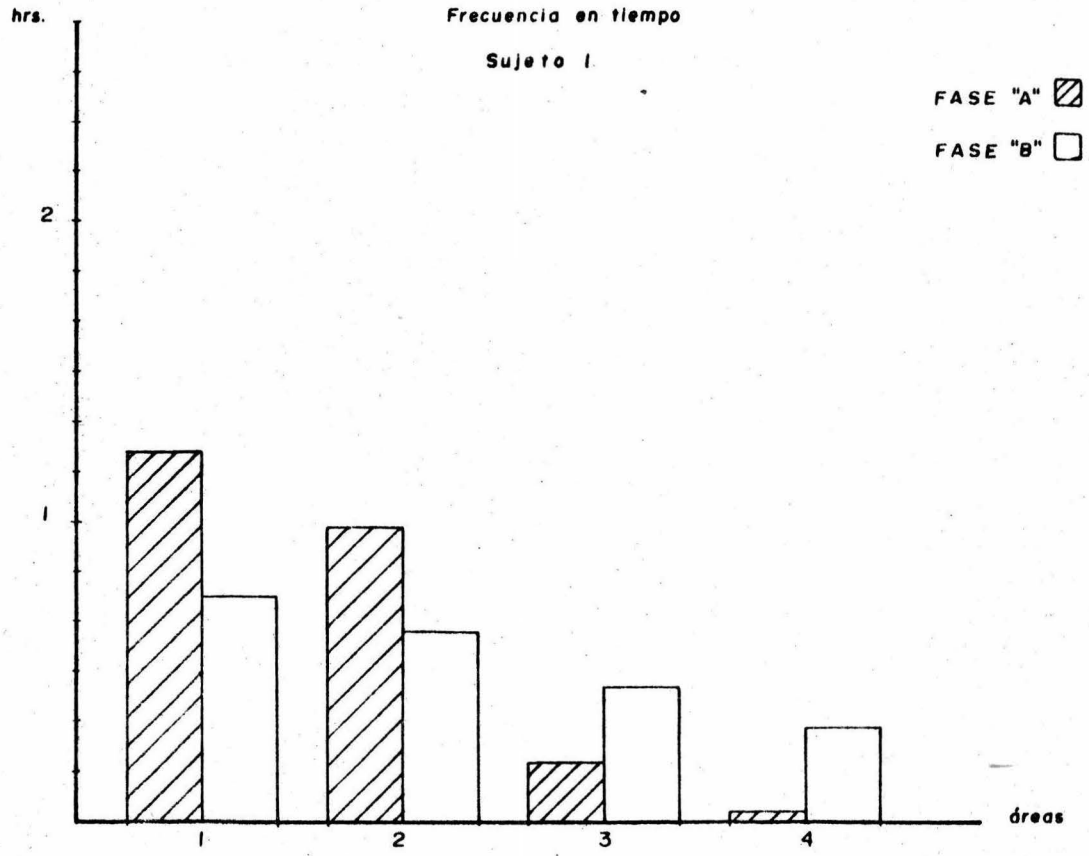
Area 1	Fase A	permaneció	1 Hs.	14' 31''
	"	B	"	45' 25''
Area 2	"	A	"	59' 13''
	"	B	"	38' 26''
Area 3	"	A	"	12' 10''
	"	B	"	27' 09''
Area 4	"	A	"	2' 33''
	"	B	"	19' 06''

La gráfica 2, corresponde al sujeto 2, y lo que se observa es:

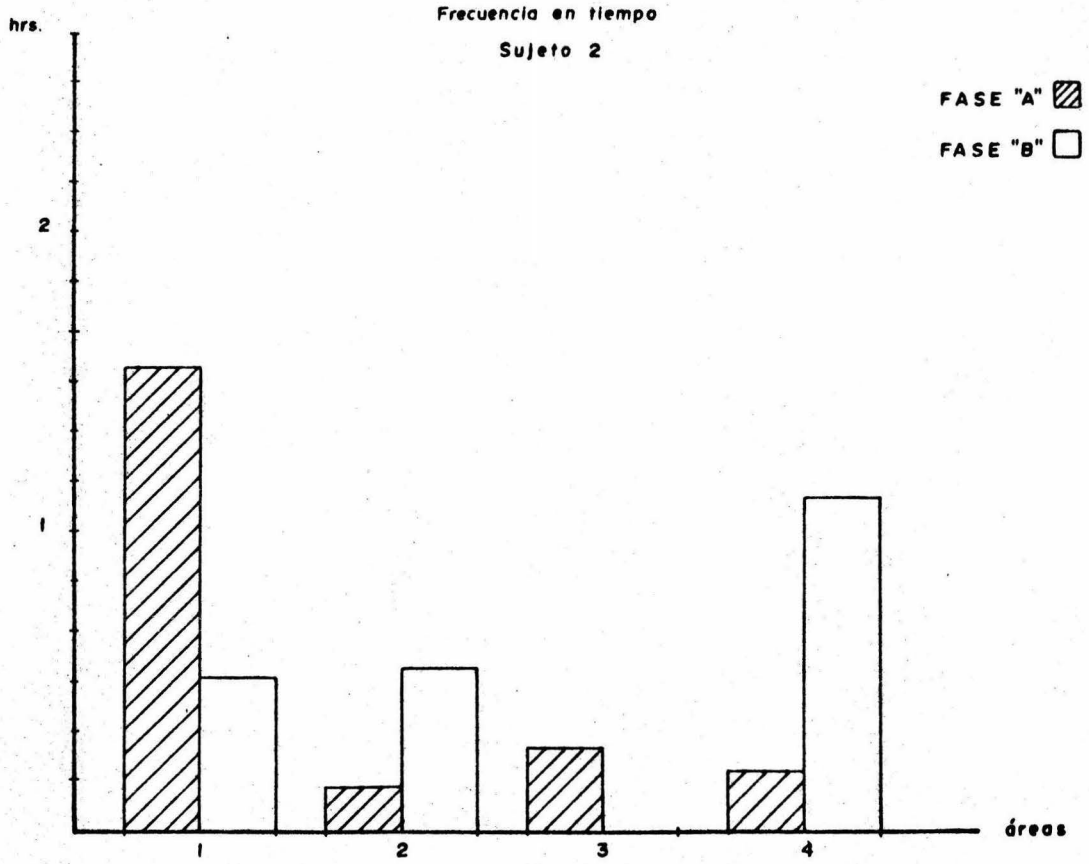
Area 1	Fase A	permaneció	1 Hs.	33' 04''
	"	B	"	31' 52''
Area 2	"	A	"	9' 48''
	"	B	"	3' 11''
Area 3	"	A	"	17' 09''
	"	B	"	19''
Area 4	"	A	"	12' 57''
		B	"	1 Hs. 7' 17''

##

Gráfica 1



Gráfica 2



La gráfica 3, corresponde al sujeto 3, y lo que se observa es:

Area 1	Fase A	permaneció	1 Hs.	16' 32''
	" B	"		49' 12''
Area 2	" A	"		37' 39''
	" B	"		20' 18''
Area 3	" A	"		30' 20''
	" B	"		28' 55''
Area 4	" A	"		18' 17''
	" B	"	1 Hs.	7' 40''

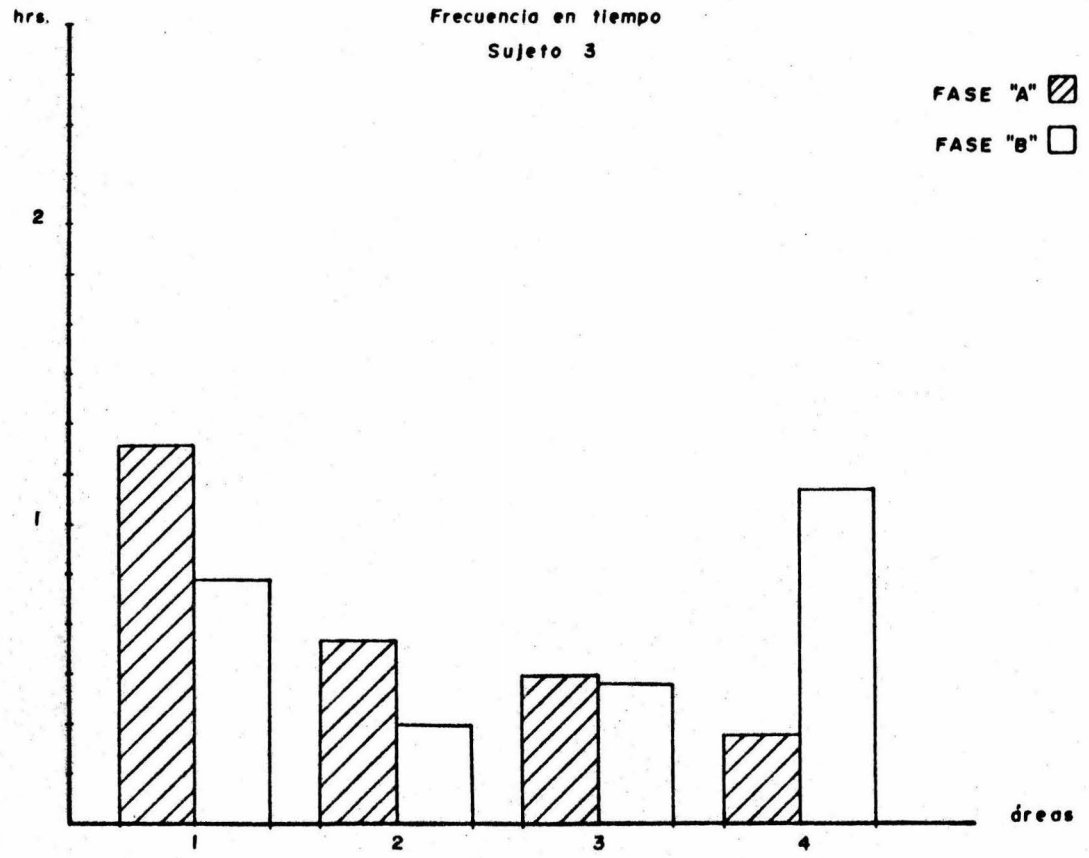
La gráfica 4, corresponde al sujeto 4, y lo que se observa es:

Area 1	Fase A	permaneció	1 Hs.	19' 04''
	" B	"		59' 34''
Area 2	" A	"	1 Hs.	19' 27''
	" B	"		22' 46''
Area 3	" A	"		19' 37''
	" B	"		1' 19''
Area 4	" A	"		8' 12''
	" B	"	1 Hs.	56' 42''

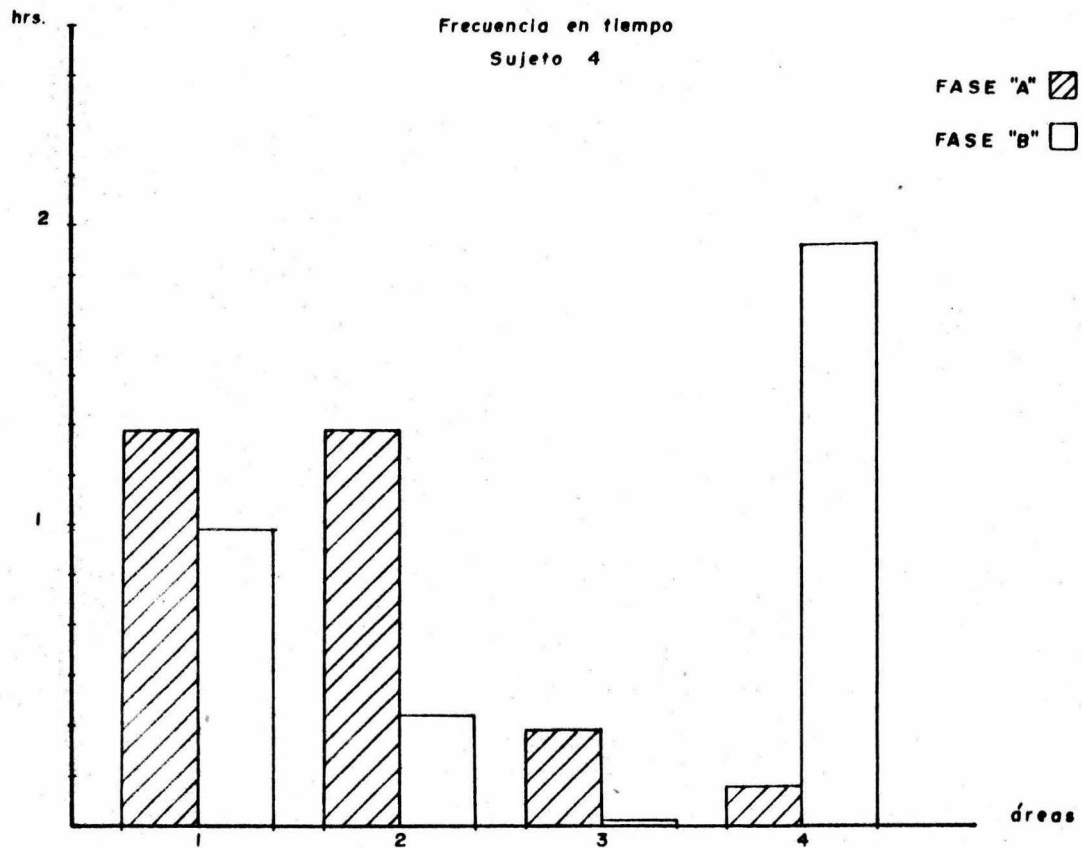
La gráfica 5, corresponde al sujeto 5, y lo que se observa es:

Area 1	Fase A	permaneció	1 Hs.	22' 26''
	" B	"		25' 51''
Area 2	" A	"		35' 57''
	" B	"		53' 49''
Area 3	" A	"		33' 54''
	" B	"		54''
Area 4	" A	"		16' 11''
	" B	"		28' 38''

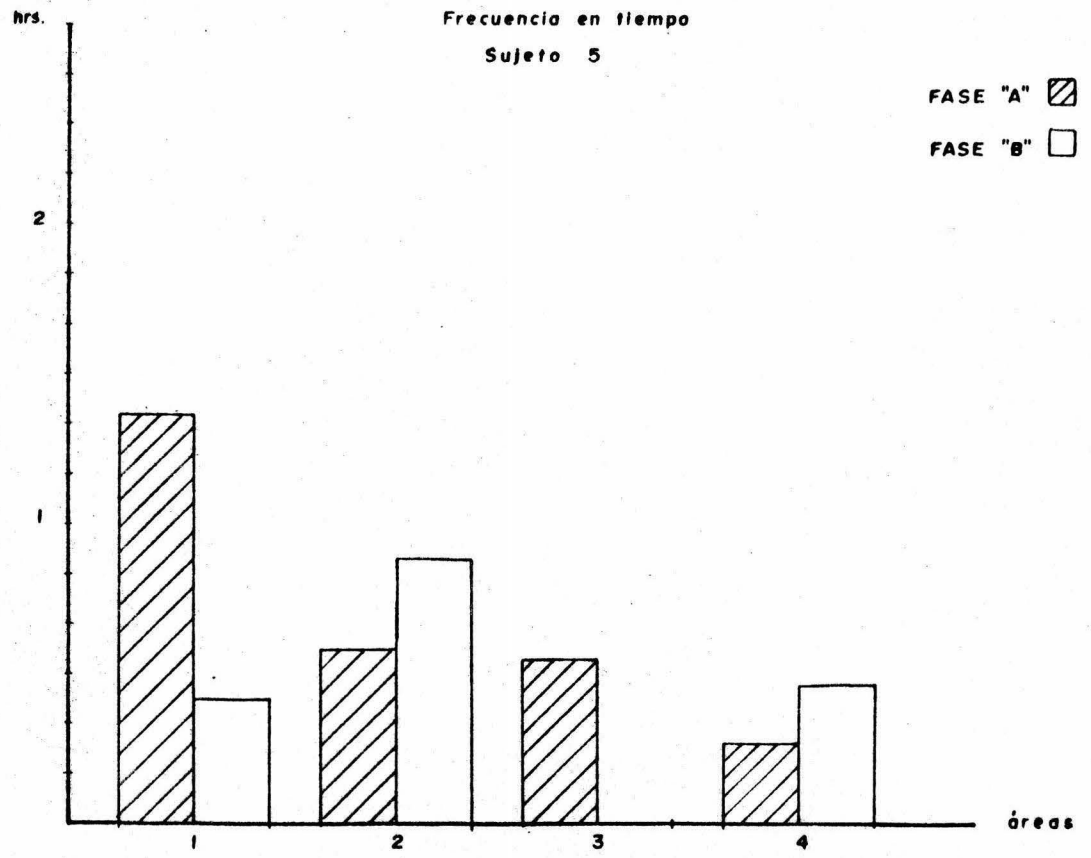
Gráfica 3



Gráfica 4



Gráfica 5



Sobre la conducta 15, las 5 sujetos confirmaron verbalmente que no registraron contrariedad alguna con sus compañeras, ya que no tuvieron ninguna.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Sidman, M. "Tácticas de Investigación Científica"
Ed. Barcelona. pp. 90.

CONCLUSIONES.

Lo que se puede concluir del presente estudio es, en primer lugar, si se cumplió con el objetivo, o sea, se modificaron las conductas que establecimos de interés.

Analizando los resultados por cada sujeto, podemos decir:

El sujeto 1, incrementó la exhibición de las conductas 1, 3 y 9, - que son importantes para la buena ejecución de su trabajo, aunque de las dos primeras conductas no se logró el aumento del 100%, como se esperaba, podemos suponer que si hubieramos contado con más tiempo quizás se hubiera logrado. También se modificaron las conductas 2 y 4, aunque tampoco - este decremento fué de un 100%, sí se logró una alteración que podemos -- considerar importante. Por lo que respecta a las conductas 5, 6, 8, 10, 11 y 13, no se presentó ninguna manifestación, lo que corresponde a estas conductas, es, que no se tuvieron que modificar ya que se presentaron de acuerdo a lo estipulado. Por ejemplo la conducta 8, "Proporcione material no mayor a 10" ", este sujeto al no presentar manifestación de conducta, quiere decir que realiza esta conducta en un tiempo menor a 10'', por lo tanto no se tuvo que modificar. Por lo que se observa en la conducta 7, - este incremento se puede adjudicar a que la sujeto esté encargada de atender a otro grupo que no se consideró para el presente estudio, (grupo de - lactantes A). Y por lo que respecta a la conducta 12, no es importante -- considerar el incremento o decremento de ésta, ya que se registró con relación a la conducta 11, la conducta 11 sólo era registrada en el horario estipulado (1 hora) y en el tiempo restante se registraba la conducta 12, lo que correspondía a las verbales de mando no académicas; pero siendo - necesarias las exhibiciones de estas dos conductas. (Esto fué considerado para todos los sujetos).

Con respecto al sujeto 2, se incrementaron las conductas 2, 3, 9, y 10, de este incremento solo las conductas 3 y 9 son deseables para la ejecución del trabajo, las otras 2 no, por lo que se puede decir, que para decrementarlas quizás hubiera hecho falta por ejemplo, usar una técnica de modificación adicional a la usada: Las conductas que se decrementaron fueron 1, 4, 6, 7 y 11, de las cuales este decremento es importante para la ejecución del trabajo, las conductas 4, 7 y 6.- La conducta que no presentó manifestación fué la 8.

Del sujeto 3, las conductas que se incrementaron fueron 1, 3, 8 y 11, todas son necesarias para la buena ejecución del trabajo. Las conductas que se decrementaron fueron 2, 4, 9 y 10, de estas sólo las conductas 2, 4 y 10 se consideran bueno el decremento. Las conductas que no presentaron manifestaciones fueron 5, 6 y 13.

Sujeto 4, las conductas que se incrementaron, fueron 1, 3 y 13, y se considera bueno este incremento. Las conductas que se decrementaron fueron 2, 4, 7 y 10, este decremento también se considera bueno. Las conductas que no presentaron manifestación fueron 5, 6, 8 y 11.

Sujeto 5, la conducta que se incrementó fué la 7. Las conductas que se decrementaron fueron 1,2,3,4,9 y 10. Las conductas que no se manifestaron fueron 5,6,8,11 y 13. Con respecto a este sujeto, el decremento de estas conductas se manifiesta a consecuencia de la ausencia en el lugar de trabajo, aunque se justifique por tener permiso por parte de la dirección.

Sobre la conducta 14, solo se puede ver alguna relación en cuanto a mayor o menor tiempo de duración para efectuar el trabajo en el área 1, con respecto a la fase A y B, lo que lleva a consecuencia, que los sujetos permanecen más tiempo en donde se encuentran todos los niños.

Los sujetos en los que se observa mayor modificación de conducta - fueron los sujetos 3 y 4, siendo estos los de mayor edad, contrapunteando con la sujeto 5, la cual siendo de edad similar no presentó modificaciones en su conducta, por lo antes ya mencionado.

Haciendo referencia a la parte teórica podemos señalar que el método utilizado, el condicionamiento operante, es muy sensible a las variables particulares que intervienen en la conducta, así mismo, permiten el análisis de los cambios que se producen en dicha conducta con el transcurso del tiempo; por lo tanto, dicho enfoque experimental resulta adecuado para el estudio de las relaciones humanas que ocurren continuamente en los escenarios laborales como ya hemos demostrado, estar vinculados a una clase particular de fenómenos ambientales.

Por lo que se refiere al aplicar el modelo diseñado por Jiménez -- (1980), podemos señalar algunas ventajas encontradas como son: su sencillez en la aplicación, rapidez al obtener información sobre los objetivos establecidos por los directivos, y así como su bajo costo de aplicación.

Podemos decir entonces, que es una herramienta más con la que podemos contar para seguir realizando investigaciones ya que no presentó limitación alguna en su aplicación.

LIMITACIONES

De las limitaciones con que nos encontramos, dos son las más importantes, o más bien, las que de una u otra forma afectaron la aplicación de este estudio.

La primera, el cambio de personal efectuado sin conocimiento previo por parte nuestra, por lo cual no se pudo continuar con el experimento como se había previsto, y que afectó al desarrollo, principalmente de la fase C (seguimiento)

La segunda limitación que el horario de registro, que por haberlo escogido al azar no se alcanzó a registrar a todos los sujetos en el mismo horario; y en estas condiciones si creemos que se vió alterada la frecuencia de las conductas de todos los sujetos, esto se estableció tomando en cuenta que no se efectuaría ningún cambio por parte de la dirección y sin previo aviso, por lo que se puede considerar a esta segunda limitación a consecuencia del mismo cambio.

SUGERENCIAS

Hacemos algunas sugerencias para aquellas personas que estén interesados en investigar y resolver aquellos problemas que se presentan en los escenarios de trabajo, como una alternativa, siguiendo o ampliando el t^opico tratado en el presente estudio.

Primero, que sería conveniente repetir este mismo trabajo, con el fin de llegar a realizar la fase "C" seguimiento, tratando de hacer en lo posible, el mismo procedimiento, solo que asegurarse del tiempo aproximado que les llevará realizarlo y de la presencia de los sujetos con - los que se vaya a trabajar, para que esto mismo no pase a ser una limitación; aunque sabemos que este tipo de investigaciones van tomando su dirección y forma de acuerdo a como se van desarrollando.

Otra sugerencia, puede ser que en el mismo lugar donde se realizó este trabajo se entrene a todos los supervisores para que ellos apliquen el feed-back sobre la ejecución de las personas que supervisan; esto -- también se puede realizar siguiendo el mismo procedimiento efectuado en este trabajo, con el fin de ver los cambios que se producen cuando aplicamos la técnica feed-back en el escenario laboral.

Esta sugerencia se puede ampliar a todas las estancias infantiles - y ver si de igual forma funciona en estas o es necesario complementarlo - con alguna otra técnica de modificación de conducta.

A P E N D I C E S

Apéndice I

Día		S		Día		S	
Hora		R		Hora		R	
1	verbales relevantes 10"						
2	verbales irrelevantes 10"						
3	visualice relevantes 10"						
4	visualice irrelevantes 10"						
5	solicite material relevante						
6	solicite material irrelevante						
7	tiempo fuera del lugar de trabajo						
8	proporcione material no mayor a 10"						
9	de informa- ción no mayor a 10"						
10	verbales de mando a compañeras						
11	verbales de mando académicas						
12	verbales de mando no académicas						
13	ayuda en la tarea						
14	Registro de desplazamiento por tiempo	bacnicas	comedor	bacnicas	comedor		
		corral	cambiar	corral	cambiar		

Apéndice 1. Hoja de registro.

Este modelo de registro, fué el utilizado para registrar las 14 - primeras conductas; en la parte superior de la hoja se escribe el día, la hora, el nombre del sujeto que va ha ser registrado, y las iniciales del registrador. Esta hoja sirve para registrar a dos sujetos; en el costado izquierdo, se escribió una pequeña definición de cada conducta con el fin de poder identificar más rápido la conducta a registrar; en la parte inferior, se dividió en cuatro partes, que es lo que corresponde a las cuatro áreas de trabajo y se escribe el tiempo que permaneció el sujeto en cada una de ellas.

APENDICE 2

Compañerismo: Cada día que el sujeto ejecute su trabajo sin reporte alguno de contrariedad con sus compañeras.

Instrucciones: Escriba el nombre de la compañera con la que tuvo la contrariedad y la fecha del día en que la tuvo (el número de veces que sea necesario por día)

Nombre

Fecha

Firma

APENDICE 2. Hoja de registro.

Este modelo de hoja, sirvió para registrar la conducta 15; en la parte superior se escribió la definición de la conducta a registrar y a continuación las instrucciones de la forma de llenar la hoja.

APENDICE 3. Tabla del horario de actividades de los sujetos.

HORAS	ACTIVIDADES DE LOS SUJETOS	ACTIVIDADES DE LOS NIÑOS
7:00 - 7:30	Hora de entrada	Hora de entrada
7:30 - 8:00		
8:00 - 8:30		
8:30 - 9:00		Desayunan
9:00 - 9:30	Desayunan	Duermen
9:30 - 10:00	Desayunan	Duermen
10:00 - 10:30		Prepararlos para rea-
10:30 - 11:00		lizar actividades
11:00 - 11:30		Realizan las activida
11:30 - 12:00		des
12:00 - 12:30		Comen
12:30 - 13:00		Los sientan en las ba-
13:00 - 13:30		cinicas
13:30 - 14:00		Descansan
14:00 - 14:30	Hora de salida	Hora de salida
14:30 - 15:00		

B I B L I O G R A F I A

- ANDERSON, C., R. "Psicología Educativa" Ed. Trillas, México, 1977.
- ARGYLE, M. "Psicología de los Problemas Sociales". Ed. Paidós, Buenos Aires.
- ARISTA, M. "Una Alternativa para la Evaluación de Personal." Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M.
- BLUM, M., "Psicología Industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales". Ed. Trillas. México. - 1976.
- BORBON, R., "Efectos de la Música Ambiental sobre la Interacción Humana en el Trabajo". Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1982.
- DORCH, F., "Diccionario de Psicología". Ed. Heder 1977. Barcelona.
- ENRIQUEZ, C., N. "El Concepto de las Relaciones Humanas: Modalidades". Tesis. Lic. en Psicología U.N.A.M. 1980.
- GARCIA, M., M. "Aplicaciones del Modelo Centro de Investigaciones a Nivel Secretarial". Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1978.
- GILMER, B., H. "Psicología Industrial". Ed. Martínez Roca Barcelona.
- HUGHES, E., W. "Psicología de los Recursos Humanos en la Industria". Ed. Paidós, Buenos Aires.
- IBARRA, M., E.G. "Importancia del Repertorio Social sobre las Relaciones Interpersonales dentro del Escenario Laboral". Tesis. Lic. en Psicología. - U.N.A.M. 1978.
- JIMENEZ O., A. "El Analisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial". Ed. Trillas. - México. 1976.
- JIMENEZ O., A. "Un Ensayo sobre la Interacción Humana en el Trabajo". En prensa. 1980.
- KAZDIN A., E. "Modificación de la Conducta y sus Aplicaciones". Ed. El Manual Moderno, S.A.
- KOLB, L., C. "Psiquiatría Clínica Moderna". La Prensa Médica Mexicana, México.

- LUTHANS, F. "Modificación de Conducta Organizacional".
Ed. Trillas. 1979.
- MILLAN, S., "Las Relaciones Humanas en el Ambiente Laboral"
Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1981.
- NORMAN, R., F.M. "Psicología Industrial". Ed. Railp, S.A.
Madrid.
- ORTIZ, E., G.L. "El Feed-Back en la Formación de Equipos de Trabajo". Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. - -
1982.
- RIBES, I., E. "Técnicas de Modificación de Conducta". Ed. Trillas.
- RODRIGUEZ, S., J. "Evaluación de un Procedimiento para Incrementar la Eficacia Laboral de un Grupo Secretarial". -
Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1979.
- SIDMAN, S. "Tácticas de Investigación Científica". Ed. Barcelona.
- SMITH, H., C. "Psicología de la Conducta Industrial". Libros -
de Mc. Graw-Hill de México, S.A. de C.V. 1977.
- TENNENBAUM, A., B. "Psicología de la Organización Laboral".
Cfa. Ed. Montreal, S.A.
- VILLEGAS, R., R. "Aproximaciones y Teorías sobre las Relaciones Humanas". Tesis Lic. en Psicología U.N.A.M. --
1978.
- WAHLER, G., R. "Journal of Applied Behavior Analysis".
Number 3 (Fall 1969).