



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA EMPRESA TEXTIL**

M-0032974

**T E S I S**  
Que para obtener el título de  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
p r e s e n t a

**MA. MAGDALENA YOLANDA LAZARO CRUZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES.	
1.1 ORIGENES DEL CAMBIO.	5
1.2 ¿ PORQUE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ?	8
1.2.1 FACTORES DE RESISTENCIA AL CAMBIO.	8
1.2.2 REACCIONES ANTE EL CAMBIO.	9
1.2.3 CONFLICTO.	12
1.3 ¿ COMO REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO ?	15
1.3.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	15
1.3.2 ¿ QUE ES EL D.O. ?	19
1.3.3 MODELOS DE INTERVENCION DEL D.O.	25
1.3.4 ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.	40
1.3.5 MODELO DE INTERVENCION DEL A.E.C.	45
1.3.6 APLICACIONES DEL MODELO F.E.T.	49
1.4 RESUMEN Y COMENTARIOS.	56

M-0032974

T. P. 3974

## CAPITULO II. METODOLOGIA.

OBJETIVO	64
SUJETOS	64
ESCENARIO	65
MATERIALES	65
VARIABLES	66
PROCEDIMIENTO	69
RESULTADOS	78
DESCRIPCION Y COMENTARIOS	86

## CAPITULO III. CONCLUSIONES

93

## COMENTARIOS DE LA INVESTIGACION

96

---

## LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

98

## BIBLIOGRAFIA

100

## ANEXOS

103

CON TODO MI CARIÑO PARA  
MIS PADRES

A MIS QUERIDOS SOBRINOS:  
JORGE, MERCELA E IVAN.

A MIS QUERIDOS TIOS:  
JUAN Y JUANA.

PARA EL LIC. ALVARO JIMENEZ MI ADMIRACION Y RESPETO  
COMO PROFESIONISTA Y MI AGRADECIMIENTO  
POR SU GUIA Y ASESORAMIENTO.

---

A MIS HERMANOS QUE HAN SIDO MI EJEMPLO:

JORGE E ISELA

BLANCA

CESAR

EDITH

Y

ALEJANDRO Y OSCAR.

---

A TODOS MIS AMIGOS.

En especial para Liliana y Susana.

---

AL LIC. JUAN FELIPE FRANCOIS L.  
POR SU APOYO Y COMPRENSION

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:  
LETICIA Y JORGE

A C.Y.T.E.S.A  
GRACIAS

I N T R O D U C C I O N

---

## INTRODUCCION

Uno de los problemas más frecuentes al que tiene que enfrentarse el psicólogo industrial dentro de la organización, es el de la "resistencia al cambio". La cual es manifestada por los trabajadores de diferentes formas, que puede ir desde la agresión hasta la más absoluta aceptación y cooperación. Al tratar de buscar una solución para dicho problema nos encontramos con la versión de que es "natural que los trabajadores se resistan al cambio" Lawrence, (1973), pero "no es el cambio en si el que produce la resistencia, sino el sentido que tiene el cambio para la persona afectada por él" (1). Es decir que éste problema es tratado superficialmente sin examinar más a fondo lo que significa para el individuo.

Es sabido, que la introducción de cambios -y aún de simples proyectos- provoca al inicio "resistencias" del personal, a menudo considerables. Esto se produce cuando el cambio conlleva a modificar ciertos hábitos laborales adquiridos durante años.

---

"A menudo, esos cambios imponen una considerable presión sobre las personas y unidades de trabajo que tienen que adaptarse a ellos. Los trabajadores pueden experimentar una tensión considerable, porque ya no es posible efectuar su trabajo en la forma en que lo hacían cotidianamente. Pueden tener que afrontar incertidumbres que los inquietan; de éste modo, tal vez reaccionen negativamente al cambio, ya sea individual o colectivamente" (2).

- 
- (1) SAYLES, L., STRAUS, G. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Editorial Herrero. México, 1968.
- (2) TANNENBAUN, R., WECHLER, I. Psicología de la Conducta Industrial. - Ediciones Troquel. Buenos Aires, 1971.

" La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. De hecho, lo que los empleados resisten no es generalmente el cambio tecnológico, sino el cambio social; el cambio en sus relaciones humanas ..." (3). Este punto dentro del proceso de cambio resulta de vital importancia, ya que en muchas ocasiones determina el -- cambio de una persona en cualquier ambiente.

El problema sólo podrá resolverse cuando las metas se traduzcan en forma observable y medible, y se tome en cuenta la participación individual de cada trabajador en el desarrollo de su propio trabajo. Para lograr esto es necesario entrenar a los trabajadores para que sean capaces de presentar repertorios sociales que les permitan obtener un ambiente de trabajo agradable y reforzante, pero este entrenamiento debe ser individual, de acuerdo a las características particulares de cada uno de los trabajadores.

La tarea central del psicólogo que trabaja en las organizaciones es la de crear mediciones realistas de las metas u objetivos que permitan mejoras tanto para la empresa como para los trabajadores. Así Harris menciona que " ... se podrá tener más éxito si las metas personales de los individuos son compatibles con las recompensas ofrecidas por el desempeño adecuado que siga el mismo. Si la persona puede tener la visión de conveniencia, más favorablemente dispuesto estará a completar el programa y modificar su desempeño" (4).

El Curso de entrenamiento denominado Formación de Equipos de --

- 
- (3) FLIPPO, E., MUSINGER, G. Dirección de Empresas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1982.
- (4) HARRIS O. JR. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México, 1980.

Trabajo diseñado por Jiménez, (1978), presenta una alternativa al respecto. Basado en los principios de reforzamiento, auto-control y análisis - experimental de la conducta, formaliza utilizando contratos conductuales los eventos o conductas que se deberán cumplir para alcanzar un objetivo deseable dentro del trabajo. Este Modelo auxiliado por las técnicas de - modificación de conducta nos da la posibilidad de establecer repertorios ausentes en los individuos.

Ahora bien, derivado de todo lo anterior el interés del presente estudio se centra en determinar cuales son las causas reales de la "re--sistencia al cambio" de los trabajadores en una empresa y demostrar que mediante la aplicación de la alternativa propuesta se puede disminuir y dar solución al problema mencionado, al dejar que haya una total partici--pación del trabajador, al decidir y controlar la propia ejecución de su trabajo, esto sin perder de vista los objetivos organizacionales.

Dentro de las ventajas que ofrece el Modelo esta la de proponer una alternativa de solución para la "resistencia al cambio" donde:

- Sea una nueva forma rápida y sencilla de organizar el trabajo y que no vaya en detrimento de la eficiencia empresarial, sino que por el contrario la asegure e incremente.
- Permita la participación directa de los trabajadores en el arreglo - de su propio trabajo.
- Sea aplicable en grupo y, no obstante, respetar la individualidad -- del trabajador.
- Exista un mejoramiento significativo de las relaciones interpersona--les.
- Este acorde con la ideología y realidad económica de México.

C A P I T U L O      I

A N T E C E D E N T E S

---

## 1.1 ORIGENES DEL CAMBIO.

Los orígenes del cambio se pueden analizar dentro de tres categorías: Institucionales-Estructurales, Tecnológicos y de Conducta.

El CAMBIO INSTITUCIONAL-ESTRUCTURAL. Fue particularmente penetrante durante los inicios de la segunda mitad del siglo XX; con el nacimiento del mercado común europeo que generó un cambio importantísimo en el ambiente comercial, la evolución de un bloque comunista en Europa Oriental, la crisis monetaria de los años setenta y las manifestaciones geopolíticas mundiales similares.

El CAMBIO TECNOLÓGICO. Este se ha presentado a un ritmo totalmente acelerado desde las últimas décadas. Avances como la televisión y los aviones han venido arevolucionar la faz de la tierra, pero a la vez han traído desde su introducción problemas de contaminación y un gran des control en su desarrollo. Dentro de esta fuente de cambio se distinguen tres tipos:

TIPO I. (Primario). Invento o descubrimiento importante. Pocos inventos cuentan con el privilegio de constituir verdaderamente un cambio revolucionario de éste tipo. Raras veces un descubrimiento, invención o innovación, alcanza proporciones que alteren el carácter de la sociedad y modifiquen la estructura y comportamiento de las instituciones importantes en el curso de su desarrollo y aceptación pública. Para lograrlo, el cambio debe poseer un método o sistema completamente original y altamente eficiente para llevar a cabo una actividad comercial para el funcionamiento de la sociedad, y por lo regular lleva años o décadas para que el impacto total se torne realidad. La locomotora, el automóvil, la aviación y los medios de comunicación como: el teléfono, el telegrafo, la radio, televisión son algunos ejemplos.

TIPO II. (Secundario). Son avances innovadores, que añaden nuevas dimensiones a tecnologías ya establecidas, a menudo impartiendo auge a un tipo Primario de innovación para extender el alcance de su influencia o ampliando su diseño para tomar nuevas direcciones.

TIPO III. (Terciario). Es la forma más fecunda del cambio tec-

nológico. No obstante las consecuencias de este tipo son mínimas, en cuanto a impacto importante sobre la sociedad. Desde un punto de vista táctico y estratégico para la empresa mercantil, permite crear nuevos productos y servicios para su desarrollo. Esta competencia mediante la investigación y creación de nuevos abarca la introducción de alimentos y artículos domésticos, en un esfuerzo por ganar espacio en la alacena y mercados de conveniencia. La sociedad puede beneficiarse permitiendo al consumidor una mayor selección y sustitución entre productos y servicios en competencia.

EL CAMBIO SOCIAL Y DE COMPORTAMIENTO. Este ha constituido uno de los objetivos principales del hombre civilizado. La rápida transformación tecnológica del siglo XX ha proliferado el cambio social y de comportamiento.

" El hombre no se adapta fácilmente al cambio social y de comportamiento. Su herencia cultural, su educación, el ambiente familiar en que creció todo ello le ha proporcionado un conjunto de normas y expectativas en cuanto a su papel " (5)

Los individuos y las organizaciones no pueden escapar a las consecuencias del cambio de conducta.

Estas fuentes de cambio ejercen influencia sobre la sociedad, los individuos y las organizaciones.

"El cambio institucional-estructural posee impactos múltiples, que abarcan desde la eliminación de los medios de vida de un trabajador hasta la total reorientación de la sociedad. Los orígenes del cambio acompañantes (tecnológicos y de conducta) se entremezclan y correlacionan con el cambio institucional y estructural, para moldear un ambiente tanto benigno como hostil a los individuos y organizaciones". (6)

Una vez identificados los tipos de cambio, nos centraremos en

---

(5) BASIL A. COOK C. Administración del Cambio. Ed. Diana. México, 1979.

(6) BASIL A., COOK C. Op. cit.

describir más a fondo algunos de los aspectos del cambio dentro de las organizaciones e identificar los efectos que produce en los individuos y las consecuencias que esto implica.

Por lo general la intensión de un cambio dentro de la organización, según varios autores, es que se hace con la finalidad de alcanzar un mejor desarrollo y obtener mayores ingresos, que de otra forma o con los métodos que se tienen sería imposible. Es decir que se tiene que ir a la par con la tecnología moderna.

Dentro de la organización se identifican los siguientes enfoques básicos al efectuarse el cambio:

1. CAMBIO EN TECNOLOGIA. Este tipo es uno de los más conocidos por los trabajadores y al cual muchos se "resisten" , principalmente a la automatización. La cual habrá de ejercer considerable presión en los miembros de la empresa, al exigir en la mayoría de las veces trabajar con máquinas más rápidas que implican una mayor carga de trabajo. Entre otras cosas hace indispensable la adquisición de nuevas capacidades y una nueva forma de proceder respecto al trabajo.
2. CAMBIO EN ESTRUCTURA. Los cambios factibles de efectuarse en este enfoque son en: los niveles jerarquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, políticas, normas, flujo de trabajo (tareas, actividades, procedimientos, etc.).
3. CAMBIO SOCIAL. Consiste en motivar a los individuos de la organización para que modifiquen sus relaciones, actitudes y comportamiento de acuerdo a algún modelo que se proponga.

Al respecto Gelleman, (1978) menciona que: " La mayoría de las veces los cambios en métodos, de cualquier magnitud requiere la cooperación de la gente que tiene cierto grado de intereses involucrados en los métodos que se van a reemplazar. Difícilmente puede esperarse que tales personas cooperen, si parece contrario a lo que ellos consideran sus intereses máximos" (7)

(7) GELLERMAN S. Motivación y Productividad . Ed. Diana. México, 1978.

## 1.2      ¿ PORQUE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ?

No es sorprendente que cualquier tipo de cambio dentro de la organización ocasione problemas, ya que ésta la integran personas a las - cuales cuesta trabajo "adaptarse al cambio" y en particular aquello que - afecte sus costumbres. Es decir que los cambios no suelen ser fáciles.

Las actitudes hacia el cambio dependen si el individuo consi- dera que el nuevo sistema será ventajoso o desventajoso para él. Si ha ex- perimentado cambios comparables en el pasado, quizá se incline a suponer que tales transformaciones le afectan en más o menos del mismo modo que - lo hicieron los anteriores y en caso contrario si nunca ha visto mucho -- cambio, su actitud dependerá del grado en que se encuentre satisfecho con su actual posición bajo el sistema existente. Es decir, que muchas de las reacciones de los trabajadores hacia el cambio dependerán de la manera en que hayan sido introducidos los cambios dentro de la empresa.

### 1.2.1    FACTORES DE RESISTENCIA AL CAMBIO.

" Cuando los cambios afectan los ingresos, posición, salud y contenido de trabajo, por lo regular se presenta una vigorosa resisten- cia al cambio". (8)

Los principales factores de "resistencia al cambio" son:

1. Factor económico. Este incluye los motivos más manifiestos, es decir que los trabajadores se resisten puesto que temen perder su empleo, - Ya que lo que más les preocupa es el bienestar económico propio y de sus familias.
2. Inconveniencia. Esto es comprensible en la medida que amenace la asig- nación de obligaciones extras. Ya que aprender nuevas formas de traba-

---

( 8 ) BASIL A., COOK C. Op. cit.

jo exige gasto de energías y dejar de utilizar "trucos del oficio" - aprendidos durante años.

3. Incertidumbre. Sobre como serán los nuevos sistemas. Uno de los motivos de este temor es la falta de información, es decir que se conocen las circunstancias presentes, pero no se sabe como serán las nuevas.
4. Relaciones Sociales. Este representa uno de los cambios más temidos - por los trabajadores, ya que por lo regular todo cuanto interrumpe -- las relaciones sociales habituales y las normas de grupo habrá de cho-- car con una fuerte resistencia, muy especialmente a los cambios que - amenacen su categoría socialmente apreciada y adquirida en muchos --- años.
5. Control. A muchas personas no les agrada aceptar órdenes de trabajo, pero se ha acostumbrado a un cierto grado de control por parte de la empresa y se opone a cualquier aumento a dicho control.  
" Siempre que la dirección de la empresa introduzca un cambio, habrá de aumentar considerablemente el número de órdenes que da a sus subor-- dinados. Esto trae consigo una modificación de las relaciones inter-- personales, y este segundo cambio, a su vez, puede provocar resisten-- cias" (9)
6. Actitudes Sindicales. Es muy probable que los sindicatos se opongan a cualquier tipo de cambio propuesto por la dirección, a menos que se - les consulte y examine las ventajas y desventajas que ocasionará a los trabajadores.

## 1.2.2 REACCIONES ANTE EL CAMBIO.

La "resistencia a los cambios" se manifiesta de modos inesperados, las reacciones pueden expresarse tan sólo hacia el tipo de cambio

---

(9) SAYLES L., STRAUS G. Op. cit.

establecido o contra toda la organización. Cabe mencionar que no se opone "resistencia" a todos los cambios. Algunas formas de cambio son acogidas con agrado (algunas veces), por ejem., los aumentos de salario.

Algunas reacciones más frecuentes que manifiestan los trabajadores hacia el cambio son:

Conducta Antisocial. Robbins, (1966) la define como una "conducta de oposición, como ausencia de una conducta de cooperación: incluye varias conductas por ejem.: mentira, ausentismo y robo, conducta destructiva o negativa.

Dentro del proceso de cambio existen tres formas principales - de ajuste no integrado para aceptar el cambio:

La primera es recurrir a la agresión contra las personas y las situaciones.

Ribes I, (1972) distingue tres tipos de conducta agresiva:

- Agresión respondiente. Es producida directamente como respuesta a un estímulo previo que es generalmente aversivo: la aplicación de un castigo, la privación del reforzamiento, etc.
- Agresión Operante Tipo I. Controlado por las consecuencias naturales de respuesta; infligir daño, producir ciertas reacciones en el otro sujeto, apoderarse de reforzadores ajenos, obtener atención social -- etc.
- Agresión Operante Tipo II. Controlada también por el tipo de consecuencias que el anterior, se caracteriza porque es altamente discriminativa y su emisión altamente probable ante cierta clase de estímulos previos asociados, únicamente a las consecuencias naturales.

Algunos síntomas de agresividad que se encuentran comúnmente - entre los obreros y empleados son: las críticas constantes contra la dirección, las quejas frecuentes, el desperdicio, la incapacidad para no entenderse con los demás, las huelgas, etc.

Otra forma puede ser la oposición a la organización y a sus jefes, esta puede expresarse de varias formas como: que los subordinados guarden información que deben pasar a los superiores o que no expresen sus ideas sobre algunos procedimientos de trabajo para mejorarlos.

La segunda forma de ajuste no integrado es, RETIRARSE de las personas y de los problemas, para escapar a la causa de frustración o - conflicto.

Es de sorprendernos lo ingenioso que es el hombre en sus es fuerzos por escapar a las demandas del mundo en que vive, y para evitar las amenazas a su sentido de valer personal. Una de las formas más simples de retirarse de lo desagradable es la negación, es decir rehusarse a considerar los hechos evidentes o la situación objetiva. Otra manera es el aislamiento, que los mantiene alejados y sin compromisos con el - objeto de aislamiento, que obligan a los empleados a estar presentes -- físicamente, pero mental y emocionalmente ausentes.

La tercera forma de ajuste no integrado es el AUTOENGAÑO. - Todos los individuos, bien sea que esten en pro o en contra del cambio . buscan algún equilibrio personal entre las decisiones programadas y las no programadas. El que se opone al cambio, naturalmente se esfuerza por estructurar su vida y ambiente para impedir la frecuente intrusión de - problemas no rutinarios.

Según Basil, (1979) cuando los sujetos se ven amenazados por una sensación de fracaso, culpa o inferioridad recurriran a los llamados Mecanismos de Defensa que : "... pueden llegar a ser utilizados por todos los individuos que tiene dificultades en aceptar ideas o transformacio-- nes no convencionales que no entienden o que están mal preparados para - aceptar". (10)

Dentro de los Mecanismos de Defensa más conocidos tenemos:

- Negación. Que como ya lo mencionamos, es una forma de vivir en un mun do idealizado.
- Reversión. Es un retorno a formas de conducta previamente programadas.
- Sobresimplificación. Los problemas se estrechan hasta una causa y efec to sumamente simplista y se sobregeneraliza burdamente. En la búsque da por una solución unitaria, numerosos problemas aparentemente irre-

---

(10) BASIL A. COOK C. Op. cit.

- solubles puede substituirse por uno verdaderamente gigantesco.
- Especialización extrema. Aquí aunque el individuo es apto para en frentarse adecuadamente al cambio dentro de su especialidad los avances revolucionarios en otros ramos pueden causar la eliminación de su campo.
  - El afán de llamar la atención. Este puede ser positivo o negativo, pero en cualquier forma que se presente, el propósito es llamar la atención y obtener aprobación.
  - La compensación. Es el hábito de sustituir la satisfacción en una clase de logro por falta de él en otras áreas. Su propósito es reducir el sentido de inutilidad que podría resultar un total fracaso.
  - Identificación. Es una forma de obtener satisfacción en las hazañas reflejadas en otra persona con la que se esta asociado.
  - La racionalización. Es una forma de auto-protección que proporciona razones socialmente aceptables o excusas para una conducta en ves de razones verdaderas. El propósito de las falsas explicaciones es hacer que la conducta parezca racional y lógica. Dentro de esta se encuentra: evasión de responsabilidad y echar la culpa a algo o a alguien.
  - Proyección. Este consiste en atribuir fallas que en realidad radican en nosotros mismos.

### 1.2.3 CONFLICTO.

Lawrence, (1973), nos dice que "las más mínimas formas de resistencia pueden producir conflictos" (11).

Los tipos esenciales de conflicto son:

El Conflicto Disyuntivo positivo. Es aquel que existe entre dos metas positivas de atracción casi idénticas, en donde la elección de una implica naturalmente rechazo de otra. En consecuencia el individuo --

---

(11) LAWRENCE R., P. Como tratar la resistencia al cambio. Harvard Business Review. Artículo 12. México, 1973.

permanece en un estado de equilibrio balanceado entre dos metas. Generalmente este tipo de conflicto es el más fácil de resolver, ya que cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable.

El conflicto disyuntivo negativo. Aquí el individuo se ve obligado a elegir entre dos alternativas que quiere evitar. En este caso el equilibrio tiende a ser estable, y el individuo se ve abrumado por la indecisión. Este tipo de conflicto es más difícil de resolver, en este caso entre más cerca este la persona del objeto o situación que le resulta desagradable, inconveniente o peligrosa más tiende a alejarse de él, y si este alejamiento del objeto implica el acercamiento a otro igualmente desagradable, quizá trate de resolverlo mediante una solución aparente.

El conflicto de ambivalencia. Suele ser en extremo desorganizador, porque el individuo se siente atraído y repelido al mismo tiempo por la misma situación.

Podríamos decir que en general un conflicto implica una situación de elección o decisión, en la cual los objetivos o métodos para lograr éstos son incompatibles.

Los factores que originan el conflicto dentro de la organización son:

1. La comunicación. Se refiere a que una comunicación inadecuada produce o incrementa el conflicto. Entre las distorsiones más comunes de la comunicación se encuentran:
  - a) Dificultades semánticas.
  - b) El insuficiente intercambio de información.
  - c) El uso innadecuado de canales de comunicación.
  - d) Las divergencias de las comunicaciones.
  - e) El sobre entendimiento.
2. Factores de Estructura. Entre los principales se encuentran:
  - a) Tamaño de la Organización. Que según investigaciones realizadas se encontró que entre más grande sea la organización, mayor grado de

conflicto existe debido a que:

- Las metas se hacen menos claras.
- La especialización incrementará la presión de protección contra la competencia, y
- La información se distorciona al pasar por un número mayor de niveles.

b) Cualidades burocráticas. Entre los factores que ayudan al desarrollo de las burocracias, tenemos:

1. Establecer rutinas de trabajo. Entre menor sea la rutina de trabajo, mayor es el conflicto: puesto que si no existen reglas, procedimientos y programas para desarrollar el trabajo, existe gran incertidumbre en lo que se debe de hacer, provocando conflicto.
2. Especialización. Esto quiere decir que a mayor especialización, mayor conflicto.

c) Movilidad del grupo. Esto se refiere a que entre mayor sea la movilidad de los integrantes de un grupo, más factible es la aparición de conflictos.

d) Estilos de supervisión.

e) Participación.

3. Factores de Comportamiento personal. Dentro de éste las variables de conflicto a considerar se encuentran:

- a) Personalidad
- b) Rol y Status.
- c) Metas personales.
- d) Interacción social.

### 1.3 ¿COMO REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO ?.

Se ha expuesto una serie de factores y reacciones ocasionados por la llamada "resistencia al cambio", pero no se ha hablado de la manera más efectiva para reducirla o llegar a una solución. Son muchos los modelos propuestos para reducirla, la mayoría de ellos se inclina - en subrayar que la PARTICIPACION de los involucrados en el cambio es la base principal.

Al respecto Lawrence, (1973) nos dice: "Una solución que es cada día más popular para enfrentarse a la resistencia al cambio es con seguir que la gente afectada participe en la introducción del cambio"(12). Ya que la participación ha demostrado ser una estrategia eficaz para minimizar o anular la resistencia.

Ahora veremos la fundamentación teórica sobre la participación como una estrategia para reducir la "resistencia al cambio", desde dos puntos de vista: El Desarrollo Organizacional y el Análisis Experimental de la Conducta.

#### 1.3.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Desde el punto de vista del D.O., se considera que "la participación debe estar enfocada hacia los objetivos y metas de los trabajadores, definiendose los planes de acción y métodos para solucionar problemas y tomar decisiones. Si los trabajadores asumen estas responsabilidades, es posible propiciar un cambio conjunto en la organización"(13).

Además el D.O. hace énfasis en que dados sus fundamentos y principios, el cambio que pretende la organización, se debe llevar a ca-

---

(12) Lawrence R.P. Op. cit.

(13) Jennings P.J. Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Ed. F.E.I. U.S.A., 1977.

bo con la mayoría o en conjunto y sólo puede lograrse mediante la participación, la cual se presenta en confrontaciones con la administración, con el objeto de comentar el papel ejecutivo y el proceso administrativo.

Beckhard, (1973) dice: "que a raíz de una sociedad en constante cambio (en cuestión de conocimientos, tecnología de las comunicaciones y economía), es necesario que los trabajadores tengan un mejor conocimiento acerca de las funciones de su puesto, partiendo de la información recibida, los trabajadores se comprometan a participar cada vez más en la fijación de metas y objetivos ya que la gerencia de hoy opera en un ambiente totalmente dinámico" (14).

La historia del D. O. es rica tanto en aportaciones de científicos y de profesionales de la conducta, muchos de ellos muy conocidos. Uno de los principales troncales de esta rama sin lugar a duda lo es Kurt Lewin, que con el desarrollo de su Teoría de Campo en Psicología Social constituye su raíz primaria.

Una de las contribuciones de los sistemas de Psicología Experimental que ha tenido más influencia en los estudios de la industria es la Teoría de Campo.

A Lewin puede considerarse miembro de la escuela Gestaltista, pero con una orientación dentro de la Psicología Social. En su trabajo experimental él y sus colegas hicieron hincapié en el estudio de la conducta como una función de la situación social y física. Pone los cimientos de su sistema teórico analizando la estructura básica de la ciencia en general. En su opinión ésta ha pasado por tres épocas evolutivas que designa como: Especulativa, Descriptiva y Constructiva.

Especulativa. Representada por la antigua ciencia de los griegos cuya finalidad consistía en descubrir la esencia de los fenómenos naturales. En esta fase esencial de la ciencia se entrega a teorizar especulativamente. Casi siempre los científicos de esta etapa

---

(14) BECKHARD R. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. - Fondo Educativo Interamericano. México, 1973.

son materialmente "globales" y se derivan de unos cuantos conceptos.

Descriptiva. La ciencia trata de acumular el mayor número posible de elementos y describirlos con precisión. Las clasificaciones adoptan la forma de abstracciones amplias.

Constructiva. O como la nombra Lewin "de tipo Galileo", -- tiene por objeto el descubrimiento de leyes con las que el científico pueda prever casos individuales. Ya no se contenta con descripciones, sino que concibe su sistema en términos de un grupo de conceptos interrelacionados y mantenidos, unidos por leyes. Los hechos son legítimos aunque no ocurran más que una vez en el individuo. "La prueba de una ley depende de la "pureza del caso" y no necesariamente con la frecuencia con que se presenta" (15).

El proceso de cambio, según Lewin, involucra tres etapas -- fundamentales: 1) Descongelar el statu quo, 2) Avanzar hasta el nuevo nivel y 3) Recongelar el nuevo nivel, que entonces se convierte en el nuevo statu quo.

Sayles, (1968) hace una descripción de cada una de estas etapas.

1) Descongelar el statu quo. Pese a la resistencia al cambio, se pueden hacer varias cosas para descongelar el statu quo; como engendrar -- condiciones de insatisfacción mediante acumulación de pruebas objetivas de desempeño. Pueden hacerse comparaciones con otro personal, con unidades o con empresas tomadas como modelo. El aislamiento físico y psicológico habra de permitir concentrar la atención en un único objetivo; el cambio previsto. Es frecuente recurrir a presiones para generar receptividad para el cambio tanto externo como interno. Las presiones externas ejercidas por el ambiente son típicamente las más fuertes, pero en el ámbito interno con frecuencia se usan la autoridad y el status de la alta gerencia para ejercer presión sobre sus subordinados a fin de -- que se avengan a recibir cambios.

---

(15) CHAPLIN J., KRAWIEC S. Psicología: sistemas y teorías. Ed. Amorrortu. Buenos Aires, 1978.

"A lo largo de todo este proceso de generar la duda en las propias convicciones resulta útil inyectar sentimientos de positivo apoyo psicológico. La ineficacia es indeseable, pero se puede remediar. Negar la ineficacia es frustrante; para que los integrantes de la Empresa se avengan a recibir el cambio, deben sentir que pueden cambiar" (16).

2) Avanzar hasta el nuevo nivel. La iniciación del cambio para pasar a un nuevo nivel puede surgir de una orden, una recomendación, o de un impulso autogenerado. Una vez tomado cualquiera de estos caminos, hallará que la continuación del cambio requiere una vigilancia constante y estrecha. Podrá inducirse un cambio más duradero y sustancial si la persona afectada realmente percibe y quiere el cambio.

Los planes más efectivos para inducir al cambio involucran una relación recíproca entre el agente de cambio y los cambios mismos.

La experiencia así como las investigaciones realizadas sugieren una serie de técnicas gerenciales que pueden contribuir a disminuir la resistencia al cambio:

1. Introducir cambios cuando lo exige la situación.
2. Intentar preservar costumbres útiles y relaciones informales.
3. Informar con antelación.
4. Estimular la participación en el establecimiento del cambio.
5. Garantizar contra las pérdidas y compartir ventajas.
6. Asesorar.
7. Admitir la negociación.

3) Recongelación del nuevo statu quo. Con mucha frecuencia se introducen cambios que no llegan a tener ningún significado, y los sujetos del cambio nunca se sienten comprometidos con el agente de cambio, y la vigilancia permanente suele ser no viable. Si el cambio ha de convertirse en parte del nuevo statu quo, debe convencerse a los sujetos del cambio que

---

(16) SAYLES L., STRAUS G. Op. cit.

lo que se quiere hacer es en bien de sus propios intereses y los de la empresa. Una de las mejores maneras de conseguirlo consiste en recoger sistemáticamente y constantemente esa información a los participantes. Además, debe tratarse de que no se desvíen demasiado por ocasionales retornos a las viejas maneras de conducirse.

Finalmente, el nuevo comportamiento podrá congelarse por largos periodos solo si concuerda con el resto de la organización, por lo cual los cambios revolucionarios y de envergadura se introducen y conservan más fácilmente cuando se levanta una nueva fábrica o se establece una nueva unidad organizacional, en cuyos casos se puede partir de cero y diseñar todas las partes en concordancia con el cambio. Cuando se introducen cambios menores corresponde al gerente anticiparse y prever todas las repercusiones posibles sobre las demás partes de la organización.

### 1.3.2 ¿ QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ?

El D. O. es un "esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento" (17).

El mismo autor examina los aspectos integrantes de su definición diciendo que:

1. Es un cambio planificado: ya que un programa de D.O. implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.
2. Que compromete al Sistema Integral: Un esfuerzo de D.O. esta relación

---

(17) BECKHARD, R. Op. cit.

nado con un cambio total de la entidad tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total.

3. Administrado desde la alta gerencia: Participan activamente en la administración del esfuerzo conociendo y compenetrándose con los objetivos del programa y apoyando los métodos utilizados para lograr los objetivos.
4. Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización: Para entender los objetivos del D. O. es necesario tener una imagen de como sería una organización "ideal" efectiva y sana, además de cumplir con las siguientes características:
  - a) La organización total, las subpartes principales y los individuos realizan su trabajo en relación con los objetivos y planes para el logro de esos objetivos.
  - b) La función determina la forma (el problema, o tarea, o proyecto, determinan la manera como se organizan los recursos humanos).
  - c) Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas dentro del cuadro de la organización.
  - d) El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y supervisores son recompensados y sancionados teniendo en cuenta: utilidades de corto término o rendimiento de la producción; crecimiento y desarrollo de sus subordinados o creación de un grupo viable de trabajo.
  - e) La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona. Las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; comparten todos los datos pertinentes, incluso los sentimientos.
  - f) Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre individuos y grupos. Se hacen constantes esfuerzos en todos los niveles para tratar los conflictos y las situaciones problemáticas.
  - g) Hay una gran "pugna" (choques de ideas) acerca de las tareas y --

proyectos, y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente estas se han su-  
perado.

- h) La organización y sus partes se consideran a sí mismas en interac-  
ción y con un ambiente más amplio. La organización es un "sistema  
abierto".
  - i) Hay un valor compartido y una estrategia gerencial para apoyarlo,  
para tratar de ayudar a que cada persona (o unidad) en la organi-  
zación mantenga su integridad y singularidad en un ambiente inter-  
dependiente.
  - j) La organización y sus miembros operan con una actitud de "acción"  
y sus miembros operan con una actitud de "acción-investigación".  
La práctica general se orienta a crear mecanismos de retroinforma-  
ción (feedback) para que los individuos y grupos puedan aprender  
de su propia experiencia.
5. El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de inter-  
venciones planificadas que aplican conocimientos de las ciencias del  
comportamiento.

Bennis distingue siete características esenciales del D. O. :

- 1a. Es una estrategia educativa que se adapta para llevar a cabo algún can-  
bio organizacional planeado.
- 2a. Los cambios que se buscan se relacionan directamente con la exigen-  
cia o demanda a la cual la organización trata de hacer frente.
- 3a. El esfuerzo del D.O casi siempre se basa en una estrategia que subraya  
la experiencia directa. Esto puede tomar la forma de retroalimenta-  
ción de datos, adiestramiento de la sensibilidad, o reuniones de con-  
frontación.
- 4a. El esfuerzo del D.O utiliza un agente de cambio que casi siempre es  
un consultor de fuera.
- 5a. El agente de cambio entra en una relación de colaboración con los --  
miembros de la organización y trabaja activamente con ellos.
- 6a. El agente de cambio suele tener una filosofía social o un conjunto -  
de valores acerca de las personas y las organizaciones.
- 7a. El agente de cambio tiene un conjunto de metas normativas basadas en

su filosofía social.

Los objetivos específicos de los Programas de D.O. varían - de acuerdo con el diagnóstico de los problemas de cada organización. Pero en general, estos objetivos obtienen relación con metas importantes, tales como aumentar la productividad, la eficiencia, la reutilización y/o la moral. Por lo común surgen una serie de objetivos los cuales reflejan problemas que son afines a muchas organizaciones, entre ellos están:

- \* Incrementar el nivel de confianza entre los miembros de la organización.
- \* Incrementar la confrontación de los problemas organizacionales entre grupos y dentro de los grupos.
- \* Crear un medio en el que aumente la autoridad de un puesto asignado mediante la autoridad personal, basado en la experiencia y el conocimiento.
- \* Incrementar la apertura de comunicación lateral, vertical y diagonal.
- \* Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales.
- \* Incrementar el nivel de responsabilidades individual y de grupo en la planeación e implementación.

Según Beckhard, (1973) las condiciones organizacionales en las que es aplicable la estrategia del D.O., "... es que alguien en una posición estratégica SIENZA realmente la necesidad del cambio" (18). Es decir que alguien o algo este "padeciendo". Señala las siguientes clases de condiciones o necesidades que han dado ímpetu a programas de D.O.:

1. La necesidad de cambiar la estrategia gerencial.
2. La necesidad de hacer al clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios -- del ambiente.

---

(18) BECKHARD R. Op. cit.

3. La necesidad de cambio de las normas culturales.
4. La necesidad de cambiar estructura y funciones.
5. La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.
6. La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones.
7. La necesidad de mejorar la planeación.
8. La necesidad de afrontar problemas de las funciones.
9. La necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo.

Dentro del D.O existen diversos programas de acuerdo a las ne  
cesidades de cada empresa, pero cualquier programa que se utilice debe --  
contener los siguientes pasos:

- a) La existencia de una necesidad (puede ser alguna de las mencionadas).
- b) Los niveles directivos o algún asesor (interno o externo), se perca--  
tan del problema y proceden a detectarlo, o de definirlo, para ello -  
es necesario seguir una serie de técnicas que pueden variar desde la  
simple observación participante, hasta los cuestionarios o entrevis--  
tas.
- c) Una vez detectado el problema, los niveles (gerenciales) de decisión,  
deben estar plenamente conscientes del caso, y de la necesidad de to--  
mar medidas correctivas. Se puede proceder entonces a la iniciación -  
del programa de resolución, pero el secreto esencial del D.O radica -  
en este punto; tomar conciencia claramente de cual es la situación, y  
adptar la actitud receptiva necesaria que, localizada en los niveles  
superiores de decisión, resuelve, en alto grado todas las posibilida--  
des subsiguientes del conflicto.
- d) Al existir el deseo de solución y la conciencia del problema, podemos  
trazar un plan de solución.
  - Generalmente hay un equipo de consultores externos a la organiza--  
ción, y otro de consultores internos que son miembros del personal  
mismos que tienen interés, deseo y conocimientos suficientes para  
funcionar como consejeros, son mejor conocidos como agentes de cam--  
bio.
  - Las principales áreas de conocimiento de utilidad para esas funcio--  
nes, son las ciencias del comportamiento.

- La función del consultor interno es punto clave, pues éste actúa como elemento móvil entre la apreciación exterior y la situación problemática real interna, muchas veces cargada de subjetividad y de incompreensión.
  - El consultor interno actúa como coordinador de las funciones, así como transmisor de información y de elementos de solución.
- e) Detectado el problema, se hace un diagnóstico objetivo que nos permita recomendar medidas correctivas exactas. El diagnóstico es en sí una imagen específica del problema a la cual se llega a través de un conocimiento a base de entrevistas o cuestionarios, o simple observación. Este proceso de diagnóstico debe involucrar a las personas directamente relacionadas con el problema, para que al ser participes y ofrecer soluciones, ellas mismas estén contribuyendo a la decisión final y, por tanto, esta sea aceptable. Una vez determinado el diagnóstico, deben ser realizados el resumen y la apreciación final, por todo el equipo de consultores.
- f) El resultado del diagnóstico deberá ser presentado tanto a los directivos de la empresa (a fin de obtener su aprobación y que conozcan la realidad del problema), así como a todas las demás personas directamente involucradas, y que también contribuyeron con información. Este punto es conocido como feed-back y resulta esencial para la obtención de buenos resultados, sin éste no se puede pretender un verdadero cambio de actitudes, ni una solución duradera ni aceptada.
- g) Después del feed-back, deben venir una serie de pasos tendientes a la solución práctica del problema.
- Diversos ejercicios de integración o dinámica de grupos, por ejemplo: role playing, dramatización etc.
  - Formas de resolución de conflictos
  - Ejercicios de sensibilización.
  - Ejercicios de toma de decisiones.
  - Juegos de negocios.
  - Diversos Cursos de Entrenamiento.
- h) En cualquiera de estos ejercicios, encaminados a la solución del --

problema, deben participar todos los componentes del conflicto; dichas prácticas pueden ser manejadas por los consultores internos o externos, quienes al mismo tiempo proporcionarán orientación y asesoría, no sólo al grupo en cuestión, sino a todos los demás miembros de la organización afectados por el conflicto que, como se vio anteriormente, en una organización compleja tiene repercusiones en toda la institución y debe ser en todo el sistema donde se lleve a cabo el cambio hacia situaciones más positivas.

- i) Otro punto clave dentro del D.O es que este no debe quedarse estático o ser esporádico; la continuidad constituye su característica más importante y, por tanto, deberán haber sesiones de afianzamiento consecutivas, según el tipo de problemas de que se trate.
- j) El aspecto de la evaluación de resultados es también de suma importancia en un programa de D.O, pues deben medirse constantemente los avances y el estado de programar, con base en ello determinar las necesidades futuras del proceso de desarrollo organizacional. Las principales razones por las que puede fallar la implementación de D.O son:
  - 1) Falta de apoyo de los niveles claves de decisión (dirección); si los hay dará legitimidad.
  - 2) Los conceptos que se pretenda incorporar a la organización deben ser más o menos congruentes con la filosofía gerencial existente en la empresa.
  - 3) Cuando no existe una aceptación de parte de todos los elementos del grupo, pueden surgir, problemas para la aplicación del D.O.; esto puede ser causa de apatía, falta de interés o de convencimiento, o simplemente por deseos de sabotear un programa de la empresa, a fin de impedir su progreso y desarrollo.
  - 4) La imposición tanto para implantar D.O., como cualquier otro programa y la participación en la decisión debe ser voluntaria.

### 1.3.3 MODELOS DE INTERVENCIÓN DEL D.O.

Ahora bien las intervenciones de D.O. disponibles para el ---

practicante y el cliente evoluciona constantemente. En la actualidad -- una gran variedad de programas constituye la tecnología disponible para la aplicación del Desarrollo Organizacional. Algunas intervenciones de D.O son suficientemente amplias como para que se les clasifique como intervenciones organizacionales totales y otras encausadas a los indivi-- duos y grupos.

Dentro de las INTERVENCIONES TOTALES se encuentran:

- I. Reuniones o Juntas de Confrontación.
- II. Retroinformación de Encuestas.
- III. El cuadro o Rejillas Gerencial de tipo GRID.

#### I. LA JUNTA DE CONFRONTACION.

Fue desarrollada por Richard Beckhard, (1968), es una junta para toda la administración, por lo regular con duración de un día, en la que se les da a los participantes una conferencia, acerca de la salud de la organización. En una serie de trabajos, el grupo de ejecutivos genera información acerca de sus problemas principales, analiza sus causas desarrolla planes de actuación para corregir los problemas y determina -- la programación de fechas para realizar el trabajo correctivo. Esta intervención es importante en el desarrollo organizacional: es una manera rápida, sencilla y "fidedigna" de generar datos acerca de la organización y determinar planes de actuación para mejorarla.

Beckhard dice acerca de la junta de confrontación:

" .... es indicada cuando:

- \* Existe necesidad de que todo el grupo de ejecutivos revise sus propios trabajos.
- \* Hay poco tiempo disponible.
- \* La dirección general desea mejorar pronto la situación.
- \* Existe suficiente cohesión en el equipo cumbre para asegurar la continuidad.
- \* Existe un compromiso real de resolver los problemas de parte de la dirección general.

- \* La organización experimenta o ha experimentado recientemente un cambio trascendental." (19)

Las etapas que se recorren en la junta de confrontación son las siguientes:

- 1a. DETERMINACION DEL MEDIO AMBIENTE. El director general inicia la sesión, exponiendo a los asistentes los objetivos de la reunión, mencionando la necesidad de que los problemas por resolver se discutan de manera franca y libre, y dejando bien claro que no se castigará a nadie por lo que diga, a esto sigue una aportación del consultor, -- acerca de la importancia de las informaciones en el seno de los organismos, de la necesidad de que sea practicable la solución de problemas organizacionales y la conveniencia de enfrentarse a estos problemas y resolverlos.
- 2a. RECOPIACION DE INFORMES. Se forman pequeños grupos de siete u ocho miembros, cuidando de que su formación sea heterogénea, es decir que cada equipo contenga la mezcla máxima de personas procedentes de sectores funcionales distintos y de diferentes situaciones en el trabajo de cada equipo. La única regla es que no fomen parte del mismo - equipo jefes y subalternos. Los directivos principales se reúnen en un grupo separado durante este tiempo. Lo que se encarga a los participaciones es lo siguiente:
 

" Considere<sup>s</sup> Como una persona que tiene necesidades y metas. También piense que esta interesado en la organización total. ¿Cuales son los obstáculos, los antimotivadores, los procedimientos o políticas defectuosos, los objetivos o las actitudes deficientes que existen hoy? ¿ Que condiciones diferentes si las hay, garían que la organización fuese más eficiente y que mejorara la vida en ella" (20).

Los grupos trabajan en esta tarea durante una hora y los registradores/informadores hacen una lista de los resultados de la discusión.

---

(19) BECKHARD R. Op. cit.

(20) BECKHARD R. Op. cit.

- 3a. **COMO COMPARTIR LA INFORMACION.** Los informadores de cada grupo informan acerca de los hallazgos, del grupo y los colocan en la pared en un papel grande. La lista total de participaciones se ordena (haciendo ésto por lo común el dirigente), divididas en unas cuantas categorías principales que pueden basarse en el tipo de problemas; tipo de relaciones, o del tipo de campo de acción.
- 4a. **DETERMINACION DE PRIORIDADES Y FORMACION DE PLANES DE ACTUACION DE GRUPOS.** Por regla general a esta etapa sigue una pusa durante la cual se hacen copias de las listas, para distribuir las entre todos. En una sesión general el dirigente recorre la lista de participaciones y asigna un número a la categoría de cada una, para que todos tengan su propia copia de las participaciones, clasificadas por categorías. A continuación los participantes se forman en grupos de trabajo funcionales y naturales, reflejando la manera en que están organizados. El gerente principal del mismo encabeza cada grupo. Se pide a los grupos que realicen un trabajo en tres partes:
- 1°. Deben identificar y discutir los problemas por resolver, relativos a su esfera de acción; determinar las prioridades de estos problemas y las primeras etapas de actuación, para poner remedio a las deficiencias en las que están dispuestos a comprometerse a trabajar (en el grupo total).
  - 2°. Se les pide que identifiquen los problemas que a su juicio deben tener prioridad para la dirección general.
  - 3°. Deben determinar como comunicarán los resultados de la junta de todos los ejecutivos, exceptuando a la dirección general.
- 5a **REPASO INMEDIATO Y RECORDATORIO HECHO POR EL EQUIPO PRINCIPAL.** El equipo de la alta dirección se reúne después de que el resto de participantes ha salido, para elaborar los planes, en primer lugar el de las etapas para actuar y para determinar cuáles trabajos deben realizarse, basándose en aquello de que se han enterado durante el día. Estos planes de actuación de repaso y recordatorio se comunican al resto del grupo de ejecutivos en el término de unos días.
- 6a. **REVISION DE PROGRESOS.** Se celebra una junta de repaso y recordatorio con todo el grupo de ejecutivos, cuatro o seis semanas después,

para informarles acerca del adelanto logrado y para revisar los --  
bajos resultantes de la junta de confrontación.

Según el D.O. estas juntas de confrontación son uno de los me-  
dios más rápidos y exactos de diagnosticar el estado de la organización,  
fomentar la localización constructiva del problema y la manera de resol-  
verlos; hace realzar las comunicaciones en el seno del organismo y acre-  
centa la participación y los compromisos para actuar de la totalidad del  
grupo directivo.

## II. RETROINFORMACION DE ENCUESTAS.

Una intervención importante, cuyo uso se ha extendido mucho, -  
es el proceso de recopilar sistemáticamente datos acerca del sistema fun-  
cional y en retroinformarlo a individuos y grupos en todos los niveles -  
de la organización para analizarlos, interpretar el significado de las -  
etapas de actuación y formular las medidas correctivas. Estos trabajos -  
que tienen componentes principales, el uso de la encuesta de actitudes y  
el uso de seminarios con libre intercambio de ideas reciben el nombre de  
Retroinformación de Encuestas.

Si se usa debidamente, la encuesta puede ser un poderoso ins--  
trumento para mejorar la organización. Trabajos efectuados indican que -  
para que la investigación sea de utilidad óptima, es preciso seguir las  
etapas siguientes:

- 1a. Los miembros de la organización en la cúspide de la jerarquía toman  
parte en la elaboración de planes preliminares.
- 2a. Se recopilan datos acerca de todos los miembros de la organización.
- 3a. Se retrocomunican los datos al equipo de ejecutivos superiores y lue-  
go se van bajando por toda la jerarquía de equipos funcionales.
- 4a. Cada jefe preside una junta con sus subalternos en la cual, discuten  
los datos, y:
  - a) Se pide a los subalternos que los interpreten;
  - b) se elaboren planes para hacer cambios constructivos, y

- c) se hacen planes para pasar los datos al nivel más bajo .
- 5a En casi todas las juntas de retroinformación toma parte un consultor, quien a ayudado a preparar al jefe para la junta y actua como persona a la cual recurrir como consultor.

Frecuentemente su enfoque es hacia el estilo directivo y las cuestiones relacionadas con la cooperación y el trabajo en equipo.

Uno de los autores más representativos de este enfoque es -- Rensis Likert, (1975), Quién desarrolló un estudio sobre estilos de administración e identifico cuatro tipos o Sistemas básicos.

- SISTEMA 1 o Autoritario - Explotativo.  
 SISTEMA 2 o Autoritario - Benevolente.  
 SISTEMA 3 o Demócrata - Consultivo.  
 SISTEMA 4 o Demócrata - Participativo.

Las variables que manejó en su modelo son: liderazgo, motivación, comunicación, tona de decisiones, interacción-influencia, establecimiento de metas y control.

Su identificación por números es útil porque reemplaza palabras de difícil comprensión.

Para implantar el cambio organizacional según Likert, la empresa debe conocer su posición y saber a donde quiere ir, para esto ofrece una serie de cuestionarios que dan a la empresa la información apropiada. Aunque los cuestionarios pueden diferir en forma, todos están basados en los cuatro sistemas y las variables ya mencionadas.

Se pide a todo el personal de la empresa que llene una larga lista de preguntas y señale entre el Sistema 1 al 4, donde cree que se encuentra ubicada la organización. Una vez recopilada la información los encargados de administrarla combinan las respuestas y trazan un perfil de la empresa, el cual muestra la posición de ella dentro del Sistema 4. Posteriormente esta información es presentada a la organización.

" Este tipo de encuestas sobre actitudes, sumado a un seminario con libre intercambio de ideas, en el que toman parte equipos de trabajo de niveles sucesivamente más bajos , pueden usarse para crear planes

de actuación y cambios que abarquen una amplia gama de factores variables en los subsistemas sociales, estructurales, de objetivos y tareas en el organismo " (21).

### III. DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE TIPO GRID.

Quizá uno de los programas de D.O más completo lo constituya el propuesto por Blake R. y Mouton S. J., llamado Desarrollo Organizacional de tipo GRID. Se centra en la interacción del individuo y las opiniones organizacionales. Es utilizado para producir un cambio de actitudes o valores de los empleados.

El GRID se basa en un esquema Bidimensional, para estudiar y mejorar las prácticas administrativas de los gerentes individuales: uno es el " interés por las personas" y el otro es el "interés por la producción".

El interés por las personas. Se puede exteriorizar de diversas formas. El interés de algunos gerentes se puede hacer patente a través de sus esfuerzos por conseguir que sus subordinados lo estimen. Otros se preocupan porque sus empleados trabajen, por las condiciones de trabajo, la estructura salarial, la seguridad en el trabajo etc. "La reacción de los empleados se acoplará al grado de interés que se demuestre tener - en ellos, y éstos, según el caso, responderán con entusiasmo o resentimiento.... o se resistirán al cambio" (22).

El interés por la producción. Puede representarse por el descubrimiento de un ejecutivo, de nuevas vías para la expansión y desarrollo de la empresa a través por ejemplo; de nuevas adquisiciones, o de la instauración o ampliación de métodos de investigación. Cuando se trata de trabajo físico, el interés por la producción puede tomar la forma de medidas para aumentar la eficiencia, para precisar el rendimiento mínimo, el número de piezas que debe producirse, el margen de tiempo concedido para alcanzar un nivel de producción o volumen determinado de ventas.

El GRID identifica esos dos intereses y lo hace de tal manera que le facilita a la persona ver como interactúan los dos intereses. Esto

---

(21) BLAKE R., MOUTON J. El Nuevo GRID Gerencial. Ed. Diana. México, 1980.

(22) BLAKE R., MOUTON J. Op. cit.

se puede observar con mayor claridad en si siguiente Cuadro:

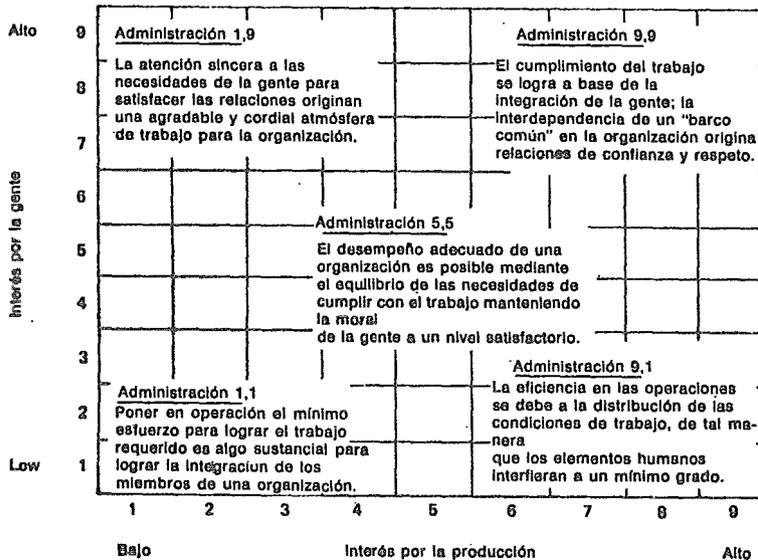


Figura 16.1 El Grid Administrativo

Source: Robert B. Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company, 1964, p. 10.

En este programa se utiliza un gran número de instrumentos, los cuales permiten a las personas y grupos valorar sus propios puntos, fuertes y débiles; se enfoca a la aptitud, al conocimiento y a los procesos necesarios para la eficiencia en el nivel personal, en el grupo de intergrupos y del organismo total. El programa es dirigido por personal previamente entrenado por la misma empresa.

Este comprende seis fases fundamentales:

FASE 1: Estudio del Cuadro Gerencial Grid como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.

FASE 2: Estudio del comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y prueba de las formas del trabajo actual --

- comparadas con el Modelo de cuadro organizacional Grid para perfeccionar los métodos de solución de problemas.
- FASE 3: Estudio del trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y coordinación son vitales para el éxito.
- FASE 4: Estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la empresa.
- FASE 5: Tácticas de ejecución para convertir la empresa, bajo un modelo de estrategia ideal.
- FASE 6: Medición de los cambios en las condiciones de la pre-fase a la post-fase 5, para evaluar y estabilizar la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro. (23).

En opinión de los autores, las seis fases siguen una secuencia lógica. Señalan que aplicar la secuencia a una organización particular no es un proceso mecánico, La secuencia esta ideada para ocuparse de dos tipos de problemas: de Comunicación y de Planeación, Los tres primeros pasos del proceso están encaminados a mejorar la comunicación dentro y entre los grupos de trabajo. Los pasos cuarto y quinto buscan resolver problemas de planeación. De tal forma que todos los pasos son necesarios; sin embargo, el grado de aplicación, la sobreposición entre las fases, los puntos específicos de aplicación y otras consideraciones dependerán de la comunicación particular y de la situación de planeación que tenga la empresa.

Dentro de las INTERVENCIONES INDIVIDUALES Y DE GRUPO tenemos:

- I. Consulta acerca de los procesos.
  - II. Intervención de un tercero.
  - III. Laboratorios de Adiestramiento de la Sensibilidad.
- I. CONSULTA ACERCA DE LOS PROCESOS.

Las consultas sobre procesos (C.P) representan un enfoque pa-

---

(23) BLAKE R., MOUTON J. El Modelo De Cuadro Organizacional. Ed. F.E.I. México, 1973.

ra intervenir en un sistema en marcha. Lo medular es que un tercer componente (el consulto), trabaja con personas y grupos para ayudarles a instruirse a los procesos humanos y sociales, y aprender a resolver -- problemas provenientes de eventos en los procesos. Este enfoque ha existido desde hace mucho tiempo y es muy utilizado en las empresas.

Edgar Shein, (1973) expresa que el objetivo principal del C.P es:

" ... ayudar al organismo a resolver sus propios problemas haciendo que se dé cuenta de los procesos organizacionales, de las consecuencias de éstos y de los mecanismos gracias a los cuales pueden combinarse. El interés final del consultor de procesos esta en lograr una capacidad en el organismo para que haga de sí mismo lo - que él le ayudo a hacer " (24)

El consultor de C.P actua con el organismo, por lo general en equipos de trabajo y los ayuda a desarrollar las aptitudes necesarias para diagnosticar y resolver problemas que surjan en los procesos.

Las intervenciones que debe realizar un consultor dentro de una consulta acerca de procesos son:

1. Intervenciones para formular la agenda, consistentes en:
  - \* Preguntas que encauzan la atención hacia problemas interpersonales por resolver.
  - \* Periodos de análisis de procesos.
  - \* Revisión de la agenda y prueba de los procedimientos.
  - \* Juntas consagradas a los procesos interpersonales.
  - \* Elementos conceptuales de entrada, acerca de cuestiones de procesos interpersonales.
2. Retroinformación de las observaciones hechas o de otros datos consistentes en :
  - \* Retroinformación a los grupos durante el análisis de los procesos o en el tiempo normal de trabajo.
  - \* retroinformación a las personas, después de las juntas o de reco-

---

(24) SCHEIN E.H. Consultoría de Procesos; su papel dentro del D.O. Ed. - Fondo Educativo Interamericano. México, 1973.

pilar datos.

3. Asesoría o consejos a los individuos.
4. Propositiones acerca de la estructuración:
  - \* Relativas a la membrecia en los grupos.
  - \* Relativas a las normas de comunicación o de aceptación recíproca.
  - \* Relativas a las asignaciones de trabajo, de responsabilidad y líneas de autoridad.

En las intervenciones de asesoría, las que pueden considerarse, ya sea como un conjunto de intervenciones por propio derecho, o como parte de trabajo de la C-P, el consultor se sitúa en el plano de contestar preguntas de grupos e individuos, tales como:

¿ Que cre ud. que debo hacer en este caso para mejorar mi trabajo?

¿ Que debo hacer para cambiar mi conducta ?

Schein, agrega que el papel del consultor en casos de ayuda o de adiestramiento y para dar consejos, es el siguiente: " La función del consultor se convierte en la de añadir alternativas a las que ya --- aportó el cliente, y la de ayudarle a analizar los costos y beneficios de las diversas opciones que se hayan mencionado" (25). Por eso, cuando el consultor aconseja ya sea individuos o grupos, sigue manteniendo su actitud de que las mejoras y cambios reales en la conducta, deben ser consecuencia de lo que decida el cliente. El consultor sirve para reflejar, como en un espejo, la retroinformación exacta; para escuchar las alternativas y proponer otras nuevas, y para ayudar al cliente a evaluar las opciones en el aspecto de viabilidad, pertenencia y acierto.

EL Modelo C-P es muy semejante a las intervenciones para formar equipos , con la diferencia que en éste se insiste más en diagnosticar y entender los eventos de los procesos. Además se hace mayor hincapié en que el consultor sea menos dirigente y más inquisitivo, al hacer que los grupos resuelvan por ellos mismos sus problemas.

---

(25) SCHEIN E., H. Op. cit.

## II. INTERVENCION DE UN "TERCERO EN DISCORDIA". (CONCILIACION)

Este tipo de intervenciones son llevadas a cabo por un hábil consultor, y estan diseñadas para " ...ayudada a los dos miembros de la organización a administrar su conflicto interpersonal " (26).

Se basan en tecnicas de confrontación y en la comprensión de los procesos implicados en el conflicto y en la resolución de los mismos.

Uno de los principales representantes de este enfoque es Walton R.E., (1969), quien hace una exposición de la teoría y práctica de las intervenciones conciliadoras. A continuación se describen algunos de sus aspectos básicos:

La característica principal de la intervención de un tercero en discordia es la CONFRONTACION; en donde las dos partes deben estar de acuerdo al enfrentarse al hecho de que "existe el conflicto" y que este repercute y perjudica su trabajo. El tercero en discordia debe saber como, cuando y donde utilizar las técnicas de confrontación que hagan salir el conflicto.

El Modelo de Diagnóstico de Conflictos Walton, (1969) se basa en cuatro elementos básicos:

1. Los problemas por resolver el conflicto.
2. Las circunstancias que le dan el impulso.
3. Los actos realizados en relación con el conflicto por parte de los autores y,
4. las consecuencias del conflicto.

Para el consultor las tácticas de su intervención consisten en estructurar la confrontación y el dialogo entre los actores principales. Las estrategias para una confrontación productiva son:

- a) Una motivación positiva mutua.
- b) Equilibrio en la autoridad de los dos actores.
- c) Sincronización de las gestiones para la confrontación de las partes.
- d) Determinación acertada de los intervalos en las fases de diferenciación y de integración de diálogo.
- e) Las circunstancias deben favorecer la franqueza y la sinceridad en el

---

(26) WALTON R., E. Conciliacion de conflictos interpersonales: confrontación y consultoria de procesos. ED. F.E.I. México, 1969.

diálogo.

- f) Señales fidedignas de comunicación.
- g) Tensión favorable en la situación.

Estas fases se deben llevar a cabo cada ocasión de confrontación, tratando por ambas partes que la situación no se torne agresiva, sino que el consultor, regule en forma eficaz la situación para que la exposición de los problemas y puntos de vista, las partes se concienticen y se llegue a un acuerdo o a la total resolución del conflicto.

### III. LABORATORIO DE ADIESTRAMIENTO DE LA SENSIBILIDAD.

Este método de entrenamiento fue elaborado en 1947, por --- Leland, P., Bradford, Kenneth D., Benne y Gordon Lippit. La estructura teórica, el conocimiento y las conclusiones que estos pioneros de la capacitación obtuvieron, surgió de la investigación previa realizada por: Kurt Lewin, Ronald Lippit y Ralph White.

Las primeras aplicaciones del Entrenamiento de Laboratorio se llevaron a cabo en el año de 1946, en un trabajo experimental de Lewin sobre Dinámica de Grupos. Donde surgió el término de "GRUPO T", un nombre abreviado de Grupo de Adiestramiento en Habilidades Básicas, en el Laboratorio de Entrenamiento Nacional.

El objetivo del Entrenamiento en Laboratorio es el cambio conductual. Una de las suposiciones en que se basa este tipo de entrenamiento es que existen necesidades específicas para situaciones particulares, pero también hay ciertas características genéricas de las experiencias de aprendizaje, comunes a todos los sujetos. Ahora bien, el objetivo general de este tipo de entrenamiento, incluye otros objetivos particulares, como son los de "entenderse a si mismo y ser sensitivo a los otros, ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas de grupo, de contribuir afectiva y apropiadamente al trabajo en grupo de entender las complejidades de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización, así como dar y recibir ayuda honestamente". Craig, R., Bitel, (1975).

Según la revisión de algunos autores que tratan este tema se encontró que los objetivos comunes a las sesiones de un Laboratorio de Entrenamiento son los siguientes:

#### ACTITUDES PERSONALES:

1. Conciencia incrementada de los propios sentimientos y reacciones y del impacto propio en otros. Es decir enterarnos de como nos ven no nosotros e interpretan nuestra conducta y descubrir porque actuamos - en cierta forma en situaciones diferentes.
2. Conciencia incrementada de los sentimientos y reacciones de otros y su impacto en uno mismo. Aquí se hace hincapié en el desarrollo de la sensibilidad, en lo que respecta a las indicaciones aportadas por la conducta de los demás y en la aptitud para aprovechar la "retroin formación y así comprender lo que es la propia conducta.
3. Estimular la clarificación y desarrollo de valores y metas congruentes con un enfoque democrático y científico de los problemas de acción personal y social.
4. Conciencia incrementada de la dinámica de la acción en grupo. Se centra en mayor percepción y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento y las interacciones de grupo - entre diferentes grupos.
5. Mayor destreza para diagnosticar situaciones sociales, interpersonales y de grupo.
6. Mayor destreza para actuar: Esto es habilidad para manejar relaciones más productivas y satisfactorias. Además de integrar y aplicar - lo aprendido a situaciones reales.
7. Aprender a Aprender. SE refiere a analizar de continuo nuestra conducta interpersonal, con el fin de analizar y utilizar los datos de la - conducta propia y de los demás en su propio aprendizaje.

La existencia de estos siete objetivos justifica que al grupo T se le considere como una técnica de reeducación.

A fin de especificar las metas de laboratorio, es necesario - considerar tres factores que resultan ser:

- a) **QUIEN ES EL PARTICIPANTE.** Puede tratarse de individuos que no se conocen entre si, o bien el propósito esta en función de la organización a que el individuo pertenece.
- b) **FOCOS DE APRENDIZAJE.** Este aspecto se refiere al foco o centro de contenido del laboratorio, pudiéndose distinguir tres niveles de aprendizaje:
1. **PERSONAL,** En el contenido que se dirige basicamente a la consideración de los aspectos individuales (percepción e impacto de emociones y reacciones de y frente a otros).
  2. **RELACIONES INTERPERSONALES.** Nivel en el cual se espera lograr un aprendizaje en el manejo de las relaciones interpersonales del significado de la pertenencia al grupo de la función de las relaciones interpersonales en el ejercicio de una tarea, de las barreras o dificultades en el establecimiento de relaciones interpersonales, etc.
  3. **DINAMICA DE GRUPOS Y SISTEMAS SOCIALES.** La experiencia puede centrarse en el análisis de las relaciones entre grupos, entre el individuo y los grupos, en la organización de grupos, o en la organización de grupos o en la dinámica de las organizaciones o comunidades.
- c) **NIVEL DE APRENDIZAJE.** Se trata de estimar jerárquicamente los niveles de aprendizaje, distinguiéndose tres de ellos:
- I. **Apercibimiento.** O sea un grado de alerta y reconocimiento de los problemas planteados en la experiencia.
  - II. **Cambio de Actitudes.** Que implica una mayor profundidad y permanencia en lo aprendido; o sea, la modificación en cierto grado de las actitudes previamente existentes.
  - III. **Aumento de la efectividad o competencia.** Que implica un compromiso para realizar el cambio mediante la acción; este nivel es mucho más extensivo que los anteriores, ya que implica una influencia en la conducta manifiesta del participante.

El contenido del entrenamiento depende de las condiciones en las que se debe dar éste. Se han identificado cinco elementos básicos de

contenido:

1. El elemento "aquí y ahora". La atención se dirige a las situaciones que se dan dentro del laboratorio, fundamentalmente a la conducta - generada por los propios miembros del grupo en el proceso de interacción social.
2. El elemento "allá y entonces". Se refiere al fue, a lo que ya ocurrió, o al futuro, al querer ser, no existiendo una unidad de referencia y de experiencia en todos los miembros.
3. El elemento de las perspectivas sociales y de valores. El entrenamiento debe poner en tela de juicio sus valores, perspectivas sociales, sus motivaciones, así como sus conocimientos y habilidades.
4. El elemento del uso de los instrumentos y medios de investigación. - el aprendizaje avanza a medida que el individuo mejora su capacidad de investigar y por lo tanto es capaz de analizar mejor sus recursos para resolver los problemas que se le presenten.
5. El elemento sobre si mismo como agente de cambio.

" En un Grupo T los participantes se enfrentan a una situación totalmente informal; no hay plan por seguir y el liderazgo es mínimo. Esta situación suele ir en contra de las expectativas que tienen los miembros respecto a una situación de entrenamiento; por ende, se genera en el grupo la sensación de desconcierto y frustración. Este tipo de inestructuración provee las base para comenzar un Grupo T, lo cual junto con la existencia de una atmósfera permisiva, posibilita a los participantes la expresión y solución de las tensiones existentes. Entonces la inestructuración tiene por función principal romper los marcos de referencia tradicionales del participante, e impulsar al grupo hacia una forma propia de expresión y descubrimiento de las relaciones humanas, en función de su propia vivencia " Huserman, (1979).

### 1.3.4 ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.

Su principal representante es B.F. Skinner, quien hace la -- distinción entre la conducta respondiente (refleja aprendida) y la conducta operante (voluntaria aprendida). Llegando a la conclusión de que la conducta operante es una función de sus consecuencias. Representado en la siguiente fórmula:  $Y = f(x)$  donde:

Y = Variable dependiente es un evento observable.

x = Variable independiente, una condición para que aparezca Y.

f = La función que tratamos de despejar y que se encuentra directamente relacionada con la conducta del sujeto.

Watson y Thorndike establecieron los fundamentos históricos primarios para el trabajo de Skinner. Desde el punto de vista conceptual, se puede remontar el enfoque de Skinner a la preocupación de Watson por - la conducta observable y medible, y al hincapié que hace Thorndike en los efectos de las consecuencias de la conducta.

" Es evidente la influencia la Ley del Efecto de Thorndike sobre el Condicionamiento Operante. Esencialmente una conducta operante, -- una dada en el organismo, se puede controlar o condicionar eficientemente eficientemente (fortalecerse, mantenerse o eliminarse) mediante la admi-- nistración sistemática de las consecuencias de esa conducta. Es importante recalcar que ésto sólo puede ocurrir con la conducta operante o aprendida" (27).

#### MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

El conductismo de Watson y el de Skinner sirven como bases teóricas y de investigación para las técnicas reales de cambio de la conducta que se conocen con el nombre de Modificación de Conducta.

" ... en su interpretación más amplia, la modificación de conducta se - refiere a la aplicación de técnicas derivadas de las dos escuelas conductistas, con sus teorías adjuntas de condicionamiento clásico y operante y sus procedimientos correspondientes" (Goodall, 1972).

---

(27) LUTHANS F., KREITNER R. Modificación de la Conducta Organizacional. Ed. Trillas. México, 1979.

Para designar la aplicación del enfoque del Análisis Experimental de la Conducta al estudio de la conducta humana en las organizaciones se creó el término: Modificación de Conducta Organizacional.

" Por lo general todas las conductas organizacionales son aprendidas"(28)

Luthans y Kreitner, (1979) presentan sus puntos de vista respecto a la aplicación de Modificación de Conducta Organizacional y sus técnicas relacionadas con problemas de la conducta organizacional, con el fin de demostrar la necesidad de un enfoque basado en el aprendizaje para abordar la administración de recursos humanos:

1. Los administradores tienen que afrontar, en la actualidad, muchos problemas de la conducta. Muchos de quienes participan en las organizaciones no se conducen de un modo compatible con el alcance eficiente de las metas de administración y organización; sin embargo, es importante recalcar que los autores <sup>no</sup>presuponen que todas las metas de las organizaciones, tal como existen en la actualidad, son correctas.
2. La finalidad de predecir y controlar la conducta organizacional se encuentra de manera implícita en las teorías y las prácticas administrativas.
3. La conducta es función de sus consecuencias y se puede modificar mediante la administración de esas consecuencias.
4. Mediante el fenómeno de la conducta llamado CONTRACONTROL el supuesto controlador de la conducta se ve controlado tanto por la persona cuya conducta se supone controla. El auto-control desempeña también un papel importante en la modificación de la conducta organizacional. Con el auto-control se pretende habilitar al sujeto para elegir conductas de baja probabilidad, establecer sus criterios de ejecución y establecer sus consecuencias para generar un comportamiento voluntario.
5. La conducta de los participantes en las organizaciones está sujeta ya a relaciones de indicios, conductas y consecuencias (o contingencias). Los que participan en una organización tratan constantemente de controlar las contingencias de otros, aunque, por desgracia, lo hacen sin los beneficios de un conocimiento de trabajo de la modificación -

---

(28) LUTHANS F., KREITNER R. Op. cit.

de la conducta organizacional. No se puede pasar por alto los principios básicos del aprendizaje, según el enfoque de la conducta para tratar el tema de la administración, en tanto se sigan utilizando recompensas y castigos para inducir el rendimiento en las organizaciones.

6. En la mayoría de los casos el ambiente organizacional es muy adverso. Los castigos son probablemente las estrategias de cambio de la conducta más utilizadas y menos comprendidas. La modificación de la conducta organizacional ayuda a entender los castigos, a apreciar sus efectos secundarios frecuentemente pasados por alto y aprender a aplicarlos apropiada y eficientemente, cuando es absolutamente necesario, ya que la modificación de la conducta organizacional hace incausar en el empleo más eficiente de los reforzadores positivos al cambiar la conducta organizacional.

#### PRINCIPIOS DE LA MODIFICACIÓN DE CONDUCTA.

La modificación de la conducta es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que pueden utilizarse para modificar conductas.

Sus principios fundamentales son:

- I. **ADQUISICIÓN DE CONDUCTAS.** Sus procedimientos son:
  - El Reforzamiento Positivo. Produce consistentemente un aumento en la probabilidad de emisión.
  - Moldeamiento por Aproximaciones Sucesivas. Consiste en reforzar pequeños segmentos de conducta, hasta lograr que el individuo emita la conducta deseada. Este procedimiento es el más importante en la modificación de conducta.
  - Reforzamiento Diferencial. Se exige una conducta estándar para que sea reforzada, aumentando el criterio en el cual se irá reforzando por aproximaciones sucesivas aquellas conductas similares a la conducta deseada hasta llevarlo a la conducta estándar establecida.
  - Reforzamiento Negativo. Se diferencia del reforzamiento positivo, en que se retira un objeto o hecho que comúnmente antecede a

la respuesta que deseamos y tal eliminación aumenta la probabilidad de la mencionada respuesta.

Imitación. Es uno de los más utilizados para la adquisición de nuevas conductas en los individuos, y consiste en que el individuo copie la conducta del modelo que se le presente, aún cuando esta copia no sea idéntica; pero quizá sea forzoso que ésta se emita en relación temporal con el modelo y con la omisión de instrucciones.

II. MANTENIMIENTO DE CONDUCTAS. Sus procedimientos son:

Reforzamiento intermitente. Consiste en presentar hechos o eventos reforzantes de manera discontinua; es decir, que no todas las respuestas del sujeto son contingentemente reforzadas; pero todas las que así resultan, pueden serlo en base al número de respuestas o al transcurso del tiempo.

Control de estímulos. Resulta de vital importancia para el modificador de conducta, sobre todo en lo que se refiere al control de la conducta, pues todo hecho (E) que este presente siempre que una respuesta es reforzada requiere control sobre el comportamiento del individuo, estableciendo un aumento en la probabilidad de ocurrencia de la respuesta cuando dicho estímulo está presente, y en ausencia un decremento. Cuando esto ocurre, se dice que el estímulo es discriminativo.

Encadenamiento. Es el eslabonamiento de segmentos de conducta simples, mediante reforzadores condicionados bajo cualquiera de los procedimientos usados para la adquisición.

III. ELIMINACION DE CONDUCTA. este principio se refiere a las conductas que desean ser eliminadas del repertorio del individuo, y éste puede ser enunciado como aceleración negativa o reducción de conducta, que se logra mediante los siguientes procedimientos.

Extinción. Consiste en suprimir contingencias reforzantes al comportamiento indeseable, hasta que la conducta alcanza niveles muy bajos de ocurrencia.

Tiempo Fuera. Debería ser utilizado cuando las condiciones o consecuencias que refuerzan la conducta no pueden ser aisladas o elimina

das: consiste en sacar al individuo de la situación, cuando emite la conducta que deseamos suprimir.

Castigo. Es el procedimiento en el cual se aplica un estímulo -- aversivo que provoca una supresión temporal de la conducta.

D.R.O. Este procedimiento es una combinación de extinción y reforzamiento positivo. Es decir que se refuerza consistentemente una -- respuesta topográfica, temporal y funcionalmente sea incompatible con la emisión de la conducta indeseable, esta conducta reforzada aumentará su probabilidad y, como consecuencia, la conducta indeseada disminuirá.

#### APROXIMACION SKINERIANA A LAS ORGANIZACIONES.

Jiménez, (1976) señala los siguientes puntos:

- a) La Administración a través del Reforzamiento positivo.  
Señala que dado que esta posición enfatiza el uso del reforzamiento positivo como la técnica por excelencia y final para el cambio conductual, y al reforzador como aquellos estímulos que incrementan la probabilidad de la respuesta precedente, es dicha técnica la que debe observarse en una administración científica.
- b) Entrenamiento y desarrollo de personal.  
El área de entrenamiento ha sido la primera beneficiada en la aplicación de los principios del condicionamiento, con el uso de la instrucción programada y las máquinas de enseñanza.
- c) Diseño Laboral.  
En este inciso el autor hace referencia a los artículos de Herzberg y McGregor, por considerarlos consistentes con el punto de vista del condicionamiento, siempre y cuando pudieran ser resueltas dos diferencias; primera, referir las definiciones de motivación a términos más comunes y segunda, que los reforzadores que estan operando en los nuevos trabajos diseñados deben someterse a prueba para ver si son los responsables de los cambios conductuales que ocurren.
- d) Compensaciones y Recompensas alternativas.

El autor señala algunos planes donde hay mayor éxito en la programación de incentivos, cuando se combina recompensas económicas y sociales. Otra aplicación interesante de los principios de condicionamiento puede ser hecha cuando el programa de pagos es diferente al tradicional, ya que este sistema de reforzamiento de pago es raramente -- contingente con la respuesta especificada.

e) Clima organizacional y diseño.

Aspectos importantes de la conducta humana pueden ser atribuidos al ambiente inmediato en la que la gente funciona, por lo que el primer paso en la dirección del diseño de las organizaciones involucra la definición explícita de las conductas deseadas y de los reforzadores disponible.

### 1.3.5 MODELO DE INTERVENCIÓN DEL A.E.C. PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Desde el punto de vista del Análisis Experimental de la Conducta la PARTICIPACION del hombre dentro de la organización debe ser analizada en forma individual, entendiendo a éste como ; " ...un organismo - que interacciona en forma particular con su medio ambiente, siendo esta - interacción de carácter observable, las que le dan su definición funcional y permite establecer la predicción que es requisito indispensable en toda ciencia " (29).

Ahora bien al hablar de interacción se identifican dos tipos: Interacción directa. (Controlada por Contingencias). Cuando los sujetos y objetos que afectan nuestro comportamiento -ya sea administrando estímulos positivos o eliminándolos- están física y contingentemente presentes en el mismo escenario donde dicho comportamiento se está emitiendo. Son - ejemplos de éste tipo: las juntas de trabajo, asambleas y todo contacto - cara a cara para dar o recibir una orden o para solicitar o dar informa--

---

(29) JIMENEZ O.A. Un ensayo sobre interacción Humana en el trabajo. México, 1980. En prensa.

ción.

Interacción Indirecta. (Controlada por Reglas). Ocurre cuando se esta emitiendo un comportamiento cuyo reforzamiento se encuentra demorado o cuando el comportamiento se mantiene por un arreglo de contingencias auto-impuestas. Algunos ejem. son: los reportes, proyectos o --- cuando realizamos un trabajo donde nosotros determinamos nuestro ritmo de ejecución y las consecuencias demoradas que serán administradas o que nosotros nos administraremos.

Hemos dicho que los puntos principales de éste enfoque es la individualidad que se le da a las conductas de cada sujeto. Y que una vez identificadas las conductas deseadas se apliquen las técnicas de modificación de conductas convenientes.

El Modelo que a continuación se expondrá constituye una alternativa importante dentro del Análisis Experimental de la Conducta para alcanzar conductas deseadas dentro de la organización. Esta fundamentado en los principios del Análisis Experimental de la Conducta y se basa en el sistema de administración de resultados y en los principios de auto-control .

#### DESCRIPCION.

El Modelo Formación de Equipos de Trabajo A.J., (1978), propone cuatro pasos generales para identificar las conductas deseables de cada sujeto en el logro de sus metas y el establecimiento de un convenio organizacional:

##### 1. PASO DE ENTRADA.

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

punto anterior.

2. PASO DE ADQUISICION.

- Presentación de los objetivos a los empleados.
- Presentación de las políticas de operación que les afectan en sus puestos y departamento y/o secciones.
- Discusión de los objetivos operativos y políticas por cada uno de los responsables de hacerlos cumplir.
- Reestructuración de los objetivos operativos y políticas.
- Elaboración de los procedimientos de ejecución del producto o ser vicio correspondientes a cada unidad operativa.
- Discusión sobre procedimientos de ejecución , con todos los respon sables.
- Reestructuración de los procedimientos de ejecución.
- Elaboración de instrumentos de control para la evaluación del cum plimiento de los objetivos y procedimientos.
- Conformidad con los sistemas de evaluación.
- Diseño de programas para la entrega de consecuencias (premios, per misos, pagos, etc.) de conformidad con los empleados.

3. PASO DE EJECUCION.

- Identificar en cada empleado ~~el repertorio conductual indispensable~~ para la ejecución de sus funciones.
- Enseñar las conductas ausentes.

4. PASO DE EVALUACION.

- Observar la ejecución inicial para verificar la permanencia de los repertorios.
- Evaluar el logro de los objetivos y el respeto a los procedimien-- tos.
- Aplicar los pasos acordados para la administración de las conse--- cuencias.
- Corregir el sistema modificando el convenio de acuerdo a los pasos señalados para la adquisición.

En cuanto al Modelo podemos decir que es: " ... un sistema -  
cíclico que se realimenta a si mism<sup>o</sup> a partir de la información de la -  
conducta de los propios sujetos va proporcionando. Inclusive el nombre  
de cada paso del procedimiento muestra que nada en él es azaroso. Cada  
título refleja el significado de los procesos conductuales que se veri-  
ficarán ahí: una entrada o introducción al particular universo de varia-  
bles que conforman a la organización; una adquisición de responsabilidad  
individuales (convenio conductua) por parte de cada integrante del  
equipo de trabajo; la ejecución de las conductas convenidas por los suje-  
tos; una evaluación o cumplimiento del convenio, comparando las ejecu-  
ción contra el objetivo individual planteado por cada integrante. Los --  
datos así obtenidos permiten la elaboración de un nuevo contrato conduc-  
tual, o la ratificación del mismo, dando lugar al surgimiento de un pro-  
ceso Administrativo Personal permanente" (30).

---

(30) HERRERA V., L. La participación en el trabajo. Tesis Lic. Psicología.  
Fac. de Psicología, U.N.A.M., 1984.

### 1.3.6 APLICACIONES DEL MODELO FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

A continuación se presenta un resumen de algunas de las investigaciones, en las cuáles ha sido aplicado el Modelo Formación de Equipos de Trabajo:

AUTORAS:

Orozco, P., Rosado, T., y Sousa, L.

TITULO:

Una experiencia de auto-control en el ambiente laboral.

OBJETIVO:

Realizar la 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.

PROCEDIMIENTO:

En la fase de línea base se procedió a identificar y registrar - las conductas deseables e indeseables, definiéndose nueve comportamientos.

Durante la fase B se impartió el Curso dividido en cinco sesiones para operacionalizar las conductas y establecer los contratos conductuales entre los jefes de departamento. Simultáneamente a esta fase se realizó el seguimiento de las conductas previamente registradas.

RESULTADOS:

Se observaron reducciones significativas en los comportamientos - definidos como indeseables. Además, se logró la integración de -- los participantes a pesar de múltiples problemas que se presentaron, entre ellos el bajo interés de los participantes en el establecimiento de sus objetivos.

\*\*\*\*\*

AUTOR:

Jiménez, A.

TITULO:

Modificación de la conducta en la alta gerencia.

OBJETIVO:

Mejorar la interacción humana de cinco directivos de alto nivel (cuatro gerentes divisionales y un director general) de una industria manufacturera.

PROCEDIMIENTO:

Se realizó un curso dividido en cinco 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.

RESULTADOS:

Se llevo a cabo una fase de seguimiento durante la cual se pudo observar un decremento de las conductas indeseables y un incremento en las deseables en los términos establecidos en el convenio celebrado.

En general, esta experiencia relata la viabilidad de aplicar técnicas de modificación de conducta para mejorar la conveniencia de los seres humanos en los escenarios laborales.

\*\*\*\*\*

AUTOR:

Jiménez, A.

TITULO:

Formación de Equipos de Trabajo.

OBJETIVO:

Incrementar en más de un 50% la efectividad de los sujetos adscritos a tres unidades para cumplir con objetivos impuestos, en una institución paraestatal.

PROCEDIMIENTO:

En cinco entrevistas con los directivos de la institución se delecto la naturaleza de los problemas humanos presentes ahí. En la fase de intervención, se aplicó el Modelo Formación de Equipos de trabajo en cinco sesiones. En la fase de seguimiento, se diseñaron los sistemas de auto-registro para dos tareas convenidas por los propios empleados; también se definieron productos permanentes para los procedimientos de bajo alcance y el seguimiento se hizo a los treinta días del fin de las sesiones.

RESULTADOS:

Se logró el aumento en cuanto a las metas departamentales, así como por el cumplimiento de compromisos personales de trabajo, demostrándose las ventajas que se obtienen al dejar participar sistemáticamente a los trabajadores en el diseño de las contingencias y conductas en el medio laboral.

\*\*\*\*\*

AUTORAS:

González, I., y Márquez, M.

TITULO:

Integración de grupos de trabajo en el ambiente laboral.

OBJETIVO:

Evaluar dos sistemas para integración de grupos de trabajo (ADMINISTRACION POR OBJETIVOS y FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO), con el fin de determinar cuál de los dos resulta más eficaz.

PROCEDIMIENTO:

Durante la fase de pre-intervención se identificó la problemática, mediante entrevistas. Se registro durante tres meses a dos grupos, tomando en consideración :puntualidad, asistencia y productividad. En la fase de intervención se aplicó al grupo I el programa Formación de Equipos de Trabajo, y al grupo II se aplico la Administración por Objetivos. Se realizó un seguimiento -

de tres meses.

RESULTADOS:

El ausentismo se vió disminuído con la aplicación de ambos programas. También se observaron ventajas cuando se les da la oportunidad de participar a los trabajadores, al verse libre de presiones y al autoasignarse las consecuencias. No necesita una supervisión estrecha por parte de los jefes, sino que ésta es más bien flexible y esporádica (GRUPO I). Se observó que en el GRUPO II hubo pocos cambios, ya que los objetivos fueron impuestos sin tomar en cuenta las opiniones de los empleados. En el otro grupo hubo un incremento notable en la productividad y puntualidad.

\*\*\*\*\*

AUTORES:

Campos, E., y García, R.

TITULO:

Formación de Equipos de Trabajo, la participación y su influencia.

OBJETIVO:

Observar el efecto de la participación individual en el cumplimiento de los compromisos que las personas celebraron durante el Curso Formación de Equipos de Trabajo, en una institución educativa.

PROCEDIMIENTO:

Una vez identificado el objetivo general de la institución, se procedió a aplicar el curso Formación de Equipos de Trabajo en cuatro sesiones, tomando en cuenta la participación oral de cada sujeto durante estas sesiones. En la fase de seguimiento se registro el cumplimiento de las conductas convenidas por cada persona.

RESULTADOS:

Se obtuvo un porcentaje de cumplimiento alto (más de 90% en cinco

de los siete sujetos) de las conductas convenidas, encontrando también que una frecuencia alta de participaciones orales durante las sesiones (hablar más) no garantiza que la persona -- cumpla al 100% con sus compromisos.

\*\*\*\*\*

AUTORA:

Ortiz, G.

TITULO:

El feed-back en la formación de equipos de trabajo.

OBJETIVO:

Observar el efecto del feed-back sobre la ejecución del trabajo en el personal de una institución educativa.

PROCEDIMIENTO:

Se impartió el Curso Formación de Equipos de Trabajo a un total de siete sujetos, después del cual se registro durante dos semanas el cumplimiento de las tareas convenidas, proporcionando durante este periodo una de las cinco modalidades de feed-back que se manejaron para verificar su efecto sobre el cumplimiento de las tareas.

RESULTADOS:

La aportación principal de este estudio es que la administración sistemática de feed-back sobre la ejecución de una persona mejora de manera significativa su cumplimiento de las conductas comprometidas, resultando secundario el tipo de feed-back que se proporcione; lo principal es la función reforzante que éste asume.

\*\*\*\*\*

AUTORA:

Herrera, L.

TITULO:

La Participación en el Trabajo.

OBJETIVO:

Identificar los efectos que tiene la participación sobre la ejecución y las interacciones humanas en un equipo de trabajo.

PROCEDIMIENTO:

En la fase de pre-investigación se identificaron las variables de interacción positiva (mediante verbalizaciones, en compañía y mediante cuestionario), interacción negativa y puntualidad. Durante la fase de línea base fueron registradas dichas conductas. En la fase de intervención se especificó el objetivo general de trabajo para realizar "el Primer Coloquio de Psicología y Deporte" y se impartió el Curso Formación de Equipos de Trabajo en un total de cinco sesiones a un equipo de nueve sujetos.

Se realizó una fase de seguimiento donde se registró el cumplimiento de cada uno de los pasos acordados durante el curso, tomando en cuenta los criterios de calidad, cantidad y tiempo especificados por los sujetos. Asimismo se volvieron a registrar las conductas de interacción positiva (en sus tres modalidades), interacción negativa y puntualidad.

RESULTADOS:

La actuación de los sujetos fue inmejorable pues todos los pasos comprometidos fueron cumplidos con los criterios de excelencia especificados por ellas mismas, excepto en aquellos que dependían de otras personas para verse cumplidos.

Se identificó que la participación promovida y definida por el Modelo incide de manera positiva en la ejecución y las interacciones humanas de los miembros del equipo de trabajo.

\*\*\*\*\*#

AUTORA:

Custodio, A.

TITULO:

Modificación de conductas disyuntivas en la organización.

OBJETIVO:

Controlar "conductas disyuntivas inconvenientes", mediante la aplicación de una técnica de modificación de conducta, siguiendo los pasos del Modelo de Capacitación y/o adiestramiento de las interacciones humanas diseñado por Jiménez.

PROCEDIMIENTO:

Se aplicó el modelo y se identificaron quince conductas relacionadas con el trabajo, las cuales fueron registradas en base a su frecuencia.

En la fase de intervención se proporcionaba feed-back y se negociaba si querían aumentar, disminuir o mantener alguna o todas las conductas a cambio de algún estímulo solicitado por ellas a la dirección. Se hizo el seguimiento de algunas de las conductas comprometidas.

RESULTADOS:

Se cumplió con el objetivo, o sea que se modificaron las conductas establecidas de interés.

\*\*\*\*\*

#### 1.4 RESUMEN Y COMENTARIOS.

Hemos realizado un análisis de los aspectos más importantes - sobre la "resistencia al cambio" y la enfocamos desde dos aproximaciones que quizá sean las más representativas que la han estudiado, para darle una solución a este problema.

El Desarrollo Organizacional parece ser uno de los Modelos -- más conocidos y utilizados dentro de las organizaciones.

" La idea fundamental del D.O es que las organizaciones deben planificar continuamente los cambios que sean necesarios de acuerdo con las innovaciones tecnológicas y socioculturales del medio ambiente en -- que están ubicadas, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno y propiciar la suficiente flexibilidad al cambio autodirigido; - esta idea implica la concepción de considerar con especial interés al as pecto sociocultural de la organización y sus relaciones con los procesos del cambio interno y externo a la organización". (31)

Ahora bien, el Análisis Experimental de la Conducta para tratar la conducta organizacional no tiene como fin convertirse en una panacea. No obstante, ofrece una base teórica y un conjunto de técnicas que si se aplican adecuadamente, pueden convertirse en una alternativa viable a la situación actual de las organizaciones.

Se presentará un breve análisis de algunos de los conceptos importantes dentro del Análisis Experimental de la Conducta para tratar el proceso de cambio en la organización.

Para tratar el concepto de "resistencia al cambio" dentro de - este enfoque, resulta de vital importancia definir el concepto de cambio:

---

(31) CASTAÑO A. D., BEDOLLA S. Y WICAB G. Desarrollo Social y Organización. Ed. IEEESA. México, 1980.

" Es la distancia o diferencia existente entre el estado actual (funciones, resultados) y alternativas de nuevas formas de realizar una actividad para mantener, aumentar o disminuir los resultados de una organización " . (32)

Los elementos que integran un proceso de cambio son:

1. EL ESTADO ACTUAL. (Diagnóstico). Este refleja como se están realizando las cosas y cuales son sus costos y beneficios.
2. LAS ALTERNATIVAS. Se refieren a como quieren que se haga, cuales costos y beneficios esperamos.
3. LOS INTERESADOS en el cambio. Que constituyen el principal elemento.

Es importante que para cualquier proceso de cambio se tomen en cuenta estos tres elementos, ya que al modificar el estado actual de la empresa con las alternativas propuestas, inmediatamente se verán afectadas las personas que lo integran.

Resulta necesario que para la facilitación del cambio dentro de la organización exista una persona que colabore con los individuos para la obtención de las metas de producción y productividad.

El agente de cambio entonces será: "la persona que disponga de tiempo y tecnología para analizar el entorno organizacional (políticas, normas, virtudes, deficiencias); facilite y promueva la participación de todos los miembros de la organización que se verán afectados por el cambio y finalmente mantenga una postura imparcial frente a las alternativas surgidas de la discusión y propuesta de un proyecto". (33)

Por lo tanto el agente de cambio tendrá que:

- Disponer de tiempo para obtener información válida sobre el entorno de la organización y atender los procesos de la propuesta.

---

(32) JIMENEZ O. A. Programa de Formación de Directivos de Desarrollo Forestal. Módulo IV. Mecanograma, 1985.

(33) JIMENEZ O.A. Op. cit.

- Facilitar y promocionar la participación de todos los miembros de la organización afectados por el cambio. Para que un agente de cambio -- funja como líder debe tener poder sobre las personas involucradas en el cambio. Dicho poder puede asumir dos modalidades:

- I. El DE AUTORIDAD. En esta modalidad el líder puede emitir órdenes e instrucciones, porque los involucrados en el cambio piensan que tiene derecho de hacerlo así. Es decir que aquí el poder es emanado de un acuerdo mutuo entre el agente de cambio y los seguidores.
- II. El DE COERCION. Aquí el poder lo tiene una o varias personas involucradas.

Dentro de la participación que debe promover el agente de cambio se distinguen cuatro niveles:

1. El agente de cambio toma algunas decisiones como supervisor haciendo participar a los integrantes.
2. El agente de cambio tiene el poder y toma las decisiones previa -- consulta con los seguidores sobre aspectos en los que éstos últimos están mejor informados.
3. Algunas decisiones pueden caer entre líderes y seguidores. El agente de cambio en este caso y por razones motivacionales y de aprendizaje tiene que solicitar algunas soluciones a los seguidores.
4. En este nivel de participación se delega el poder para tomar decisiones a las personas involucradas en el cambio y el agente de cambio sólo es informado de los acuerdos tomados.

En resumen el PODER es la posibilidad real de producir un cambio, y por lo tanto ese poder y quienes lo ostentan deben ser claramente - identificados, ya sean directivos de la organización, los subordinados y/o sus formas de agrupación o representación (sindicatos, gobierno, etc.).

- Mantener una posición equilibrada frente a las alternativas que surjan.

Los individuos pueden clasificarse en cuanto a su interacción

con el cambio:

- a) Individuos activos interesados en el cambio. Cuando los interesados tienen claridad sobre los objetivos del cambio y los estados o situaciones que se esperan después del mismo. Además esta claramente identificado lo que deberá hacerse para lograr o no las metas de la propuesta de cambio.
- b) Individuos activos interesados en el estado actual. Que pretenderá - mantener las situaciones así como están.
- c) Individuos pasivos. Se muestran poco interesados en perfeccionar las habilidades requeridas.

Habíamos mencionado que el hombre en su relación con las demás personas interacciona en forma directa e indirecta, y que muchas veces de las conductas aprendidas son producto del medio ambiente en el que nos hemos desarrollado. Es decir que todos tenemos una historia conductual muy particular, que va a influir de manera determinante en la emisión de ciertas conductas, ante la presencia de determinados estímulos discriminativos que nos permitan obtener las consecuencias deseadas. Esto es lo que se conoce como conductas controladas por una REGLA. Terminó muy importante es el mencionado, ya que muchas de las reglas determinan nuestro comportamiento dentro del medio ambiente.

Se pueden identificar tres tipos de reglas que controlan nuestra conducta:

REGLAS GENERALES. Son aquellas surgidas de la sociedad para normar la conducta de sus miembros. Estas reglas tienen la particularidad que no todos los individuos pueden identificar en presencia de que circunstancias deben presentarse las conductas, ni cuales serán las consecuencias positivas y/o negativas que se recibirán, por lo tanto rara vez controlan la conducta - en forma efectiva.

REGLAS PARTICULARES. Estas son elaboradas por una o varias personas que nunca han observado o vivido una experiencia como la que se prescribe. - Estas reglas tienden a parecer la expresión de buenos deseos, pero por su ausencia de experiencia o emisión en las personas que deben ser controladas por ellas carecen de validez.

REGLAS INDIVIDUALES. Estas se establecen en forma individual cuando la persona en forma repetitiva se ha visto expuesta a estímulos en cuya presencia a ejecutado ciertas normas de proceder y ha tenido consecuencias positivas y/o negativas.

Es evidente que este tipo de reglas son las de mayor control sobre la conducta de los seres humanos.

Todas las personas han establecido algunas reglas que determinan el tipo de comportamiento que exhibirá ante las demandas del medio - ambiente. Por lo tanto, al proponer algún tipo de cambio será más o menos factible si entendemos las reglas que controlan nuestra conducta y la de los demás. Si éstas son afines a otros individuos requeridos para el cambio contaremos con su participación o de lo contrario tendremos que negociar o desechar nuestras pretensiones.

"En general el interés de las personas por un cambio se encontrará relacionado funcionalmente con la naturaleza y sustitución de los - reforzadores que se verán afectados en la modificación propuesta, ya que la cantidad y calidad de los reforzadores propuestos o la ausencia de éstos puede afectar sustancialmente la motivación de los sujetos durante el cambio". (34)

Otro concepto muy importante al realizar el cambio es la NEGOCIACION. Al iniciar la negociación están implicados nuestros objetivos, - ideas y reglas y, sin embargo, en el momento del encuentro cara a cara, - debemos manejar los reforzadores de cada individuo en forma apropiada de acuerdo a sus intereses personales.

Toda modificación en la organización presenta metas para el - personal que se encuentra involucrado, algunas veces perdiendo condiciones reforzantes y otras requiriéndoles aprender conductas nuevas, por lo que se hace indispensable analizar con mayor detenimiento las premisas -- fundamentales para reducir a un mínimo la "resistencia al cambio" promoviendo:

---

(34) JIMENEZ O. A. Op. cit.

- A) Participación auténtica de todos los individuos en la conformación de la propuesta de cambio (diagnóstico, objetivos, etc.).
- B) Identificar con precisión los requerimientos que la propuesta hace a cada uno de los individuos y si ellos se encuentran motivados para emitirlos y/o sugerir los programas de capacitación necesarios.

En consecuencia de todo lo anteriormente expuesto se hace necesario entrenar a los trabajadores en los repertorios sociales, en los que no fueron entrenados durante el desarrollo de su historia conductual, ya que al pedirles repertorios en los que no han sido entrenados, difícilmente alcanzaran es este caso los objetivos marcados por la organización.

" ... sólo nos queda reentrenar a los sujetos en función de - las nuevas interacciones sin preocuparse por cuales fueron sus patrones de comportamiento social adquiridos en etapas tempranas, puesto que éstos no tienen función facilitadora alguna de las conductas sociales complejas ". (35)

El Modelo Formación de Equipos de Trabajo presenta la alternativa, para entrenar a los individuos dentro de la organización. Se caracteriza porque:

- El trabajador establece sus propios compromisos de trabajo, especificando las tareas y pasos para alcanzarlos, y las consecuencias que - recibirá al cumplir o dejar de cumplir dicho comportamiento.
- Asimismo, ofrece una total participación en la planeación, ejecución y control de su propia conducta en el trabajo.
- Evalúa el cumplimiento del compromiso mediante el llenado de registros, lo que da como resultado datos objetivo, al ser observables y medibles.

---

(35) JIMENEZ O. A. Un ensayo sobre interacción humana en el trabajo. México, 1980. En Prensa.

En el siguiente capítulo se describe y analiza la experiencia efectuada en una Empresa Textil, donde se impartió el Curso Formación de Equipos de Trabajo A. J., y se aplicaron las técnicas de modificación de conducta elegidas para reducir el comportamiento de "resistencia al cambio" de un grupo de trabajadores.

C A P I T U L O        I I

M E T O D O L O G I A

---

OBJETIVO:

Observar los efectos que tiene la aplicación de algunas técnicas de Modificación de Conducta sobre el comportamiento de "resistencia al cambio" en un grupo de trabajadores de una Empresa textil, para participar en el Programa Formación de Equipos de Trabajo (F.E.T).

SUJETOS:

Veintiseis trabajadores:

- 25 Del Departamento de Telares: 15 tejedores, 8 maestros de hilería, 1 jefe de turno y el jefe de Depto.
- 1 Del Departamento de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos: Jefe de Depto.

Los sujetos fueron elegidos en base a las conductas de no entrega de auto-registro y su negativa de participar en el programa, después de haber sido impartido el Curso F.E.T. Las características de los sujetos son las siguientes:

SUJETO	EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	ANTIGUEDAD	TURNO
A	28 años	6° año primaria	Tejedor	11 años	1°
B	29 "	6° " "	"	8 "	"
C	25 "	1° Secundaria	"	7 "	"
D	33 "	1° año primaria	"	7 "	"
E	30 "	Sin escolaridad	"	7 "	"
F	22 "	4° año primaria	"	5 "	"
G	22 "	Bachillerato	"	5 "	"
H	25 "	2° Secundaria	"	5 "	"
I	23 "	6° año primaria	"	5 "	2°
J	30 "	2° año primaria	"	4 "	"
K	21 "	2° año primaria	"	4 "	"
L	23 "	1° año primaria	"	4 "	"
M	44 "	1° año primaria	"	4 "	"
N	21 "	3° año primaria	"	3 "	"

SUJETO	EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	ANTIGUEDAD	TURNO
O	35 años	2° año primaria	Tejedor	3 años	2°
P	49 "	4° año primaria	Maestro H.	31 "	1°
Q	49 "	5° año primaria	"	30 "	"
R	44 "	2° año primaria	"	28 "	"
S	46 "	1° año primaria	"	26 "	"
T	60 "	Sin Escolaridad	"	28 "	2°
U	40 "	3° año primaria	"	20 "	"
V	45 "	2° año primaria	"	18 "	"
W	37 "	2° año primaria	"	16 "	"
X	56 "	6° año primaria	Jefe D.	29 "	1°
Y	55 "	3° año primaria	Jefe T.	30 "	2°
Z	48 "	3° año primaria	Jefe D.	20 "	1°

### ESCENARIO:

La investigación se llevó a cabo en una Empresa Textil, donde se dedican a la fabricación de cintas y telas elásticas.

El Curso se impartió en la Bodega del Depto. de Telares y la investigación se realizó en el Depto. y la oficina del mismo.

### MATERIALES:

- Cuadernillos para los participantes conteniendo: hoja de datos personales y las Formas 1, 2 y 3.
- Formatos de Auto-registro.
- Formatos para la Empresa.
- Cuestionario de Motivación.
- Cuestionario de Satisfacción Social.
- Consecuencias (Reforzador económico).
- Hojas de Rotafolio.
- Hojas blancas y folders.
- Lápices y plumas.

VARIABLES:

Las conductas identificadas como de "resistencia al cambio" dentro de la investigación fueron:

1. Cada ocasión que el sujeto expresaba frases de agresión en contra - del Programa F.E.T. o de la Empresa.
2. Cada ocasión que el sujeto se negaba verbalmente o con la cabeza a participar en el programa.
3. Cada ocasión que el sujeto evitaba tener contacto cara a cara con - el investigador.
4. Cada ocasión que el sujeto no llenaba completamente su auto-registro o no lo entregaba en la fecha indicada.

Los resultados de los registros de estas conductas se presentan en el TABLA 4.

Otra de las conductas que se registró durante la Fase de investigación fue:

5. Cada ocasión que el sujeto no cumplía con los criterios de calidad cantidad y tiempo especificados en los objetivos comprometidos, una vez realizada la negociación.

A continuación se presentan los objetivos y tareas comprometidos por los trabajadores, durante la fase de investigación:

TEJEDORES:PUNTUALIDAD:

Que el trabajador se encuentre en su lugar de trabajo a las 7:00 hrs. para relevar al compañero del turno anterior y continuar con el trabajo.

CALIDAD:

Que durante una semana no me saquen más de 30 mts. de cinta de mala calidad por no cumplir con los criterios de calidad marcados como: rayada mordida, sin el ancho o elongación adecuada, letra mal tejida, chueca, -- manchada, etc.

**Tareas:**

- \* Comunicarse con relevo.
- \* Revisar ancho, elongación y presentación de cinta por lo menos tres veces durante el turno.
- \* Revisar materia prima antes de ponerla.
- \* Patrullar hilera.
- \* Sacar bolsas.

**PRODUCCION:**

De los 27 telares a mi cargo voy a mantener trabajando de 23 a 24 telares durante mi turno, sin que los paros tarden más de 10 min., siempre y cuando haya materia prima.

**Tareas:**

- \* Patrullar telares.
- \* Buscar material.
- \* Montarlo.
- \* Anarrarlo, repararlo o componer hilos rotos.
- \* Echarlo a andar.

**MAESTROS DE HILERA:****COMUNICACION:**

Que cuando llegue la hora de la salida me quede 5 min. más para comunicarle a mi relevo los cambios pendientes de cinta rígida o elástica, las descomposturas no terminadas o alguna cosa importante.

**Tareas:**

- \* Haber trabajado el lugar durante el turno.
- \* Recibir información por parte del maestro general.
- \* Checar los telares a su cargo.

MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA:

Que los telares a mi cargo no se queden parados por más de  $\frac{1}{4}$  hora por falta de mantenimiento y no dejar más de 5 telares parados para el siguiente turno.

## Tareas:

- \* Checar hilera a la hora de entrada y comunicarse con relevo.
- \* Priorizar el trabajo.
- \* Hacer los trabajos que se presenten durante el turno: agujas rotas rayas, barbas, cambios de cinta, cambios de refacciones, etc.

JEFE DE DEPARTAMENTO:

## SUPERVISION:

Que los telares del Depto. de Telares a mi cargo se encuentren trabajando en un 90%, siempre y cuando haya materia prima.

## Tareas:

- \* Recibir Hoja de Pedidos.
- \* Revisar telares.
- \* Ordenar la preparación de material.
- \* Poner a trabajar nuevos pedidos.
- \* Recibir lista de materia prima faltante.
- \* Buscar materia prima y arrimarla al lugar indicado.
- \* Checar cintas.
- \* Supervisar personal.

JEFE DE TURNO:

## SUPERVISION:

Que durante mi turno los telares del Depto. se encuentren trabajando en un 80%.

PROCEDIMIENTO:DISEÑO:

Se utilizó un diseño experimental de tipo funcional:

A B C D C E C F C G ...

FASE DE PRE-INVESTIGACIÓN:

La investigación parte de la impartición del Curso Formación de Equipos de Trabajo al personal de una empresa textil, durante una sesión de 8 hrs.

El Curso fue impartido con el propósito de introducir al personal de la empresa a una nueva forma de planear y organizar su trabajo, y al ver que no todos participaban en él, de ahí nació la inquietud de la investigación.

El objetivo del Curso fue el siguiente:

" Que el participante realizara la auto-determinación de los procedimientos mínimos para la consecución de los resultados prescritos en su puesto de trabajo, de acuerdo a los pasos acordados en el Curso Formación de Equipos de Trabajo " .

Las actividades realizadas durante la aplicación del Curso F.E.T. fueron las siguientes:

Como primer paso acudieron las personas indicadas, a la empresa en las fechas y horas señaladas por ella, para entrevistarse con el Gerente de Producción y los Jefes de los Departamentos de: Preparación, Telares, Acabado, Control de Calidad, Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos y Mantenimiento, con el objeto de identificar y definir los objetivos de cada una de sus áreas y las políticas necesarias para alcanzarlos. Los objetivos planteados por cada Depto. son presentados en la Tabla 1.

Este paso de Entrada se realizó una semana antes de impartirse el Curso, con el propósito de conocer los puestos de trabajo y el número de trabajadores a participar en el Curso y formar los equipos de trabajo correspondientes, así como elaborar el material de apoyo necesario.

El día del Curso, antes de iniciarse la sesión se les informó a los trabajadores que su participación en el Curso era completamente voluntaria y, que la persona que quisiera salirse o no participar era completamente libre de hacerlo sin represalias para él por parte de la empresa.

Una vez aclarado éste punto FUNDAMENTAL del Curso se les proporcionó a cada uno de los participantes un Cuadernillo conteniendo: hoja de datos personales y las formas 1, 2 y 3 (VER ANEXO I), y un lápiz. Ya con su material se les pidió que llenaran la hoja de datos personales.

Al gerente y a los jefes de Deptos. con el material de apoyo - que se les proporcionó, se les dió instrucciones para que presentaran los objetivos y procedimientos de operación sugeridos para cada una de sus áreas, a los trabajadores. Enseguida se les pidió a los participantes discutieran con su equipo de trabajo sobre el objetivo y procedimientos expuestos por su jefe de Depto. , y realizaran las modificaciones que consideraran pertinentes, analizando su grado de alcance, si eran o no correctos o si faltaba algún aspecto que no había sido tomado en cuenta. Hecho esto se les indicó anotaran al acuerdo al que habfan llegado en la Forma 1.

De éste análisis se detectó en cada uno de los Deptos. el procedimiento que consideraban estaban fallando (VER TABLA 2), y se les pidió a cada uno de los trabajadores redactara un OBJETIVO INDIVIDUAL para el procedimiento que había sido detectado como deficiente. Explicándole que su objetivo estaría en función de como él consideraba podría contribuir en su trabajo a solucionar dicho procedimiento. Una vez planteado se les pidió lo anotaran en la Forma 2, junto con todas las tareas necesarias para llevar a cabo el cumplimiento de sus objetivos.

EN ESTA PARTE SE LES DIO UN DESCANSO DE MEDIA HORA.

Terminado el receso se continuo con el llenado de la Forma 3, en la cual se les pidió anotarán detalladamente todos los pasos necesarios que consideraran debían ser realizados en cada una de las tareas -- anotadas en la Forma 2, para ser cumplidas. Anotados todos los pasos se les pidió que anotarán en el lugar correspondiente los criterios de calidad, cantidad y tiempo necesarios para cumplir con el objetivo planteado, de tal forma que todos los pasos quedaran perfectamente especificados.

Como última actividad de la sesión se les indicó que en la -- misma Forma 3, en la columna de consecuencias, anotarán las consecuen---cias positivas o negativas que quisieran recibir individualmente al cumplir o dejar de cumplir con cada uno de los pasos comprometidos. Haciendo la aclaración que éstas serían entregadas después de haber hecha la - negociación con la empresa.

Cabe aclarar que durante toda la sesión se encontró a parte - del coordinador, personal que asesoró a los participantes en cuanto a -- que elementos debía contener un objetivo, que debía considerarse como ta re a y paso, además de ejemplos que aclararan las dudas de los participan tes.

Una vez concluido el Curso se informó a los participantes y - representantes de la empresa, que les serían entregados algunos formatos para auto-registrar y registrar respectivamente el cumplimiento de los - objetivos comprometidos.

Diseñados y elaborados los registros para cada uno de los ob- jetivos planteados (VER ANEXO II), fueron entregados a los representantes del Depto. de Personal cuatro días después, para que se repartieran a las personas indicadas de cada Depto. y sección.

## FASE DE INVESTIGACION:

### FASE A. (LINEA BASE).

Habiéndose cumplido el tiempo de registro (2semanas) tanto pa

ra los trabajadores (auto-registro) como para la empresa (registro) se procedió a recogerlos y revisar quién había presentado las conductas de llenado y cumplimiento de los objetivos planteados, para hacer la comparación correspondiente y sacar el nivel de eficiencia alcanzado por cada uno de los trabajadores (VER TABLA 3).

### FASE DE INTERVENCION:

#### FASE B.

Como primer paso se elaboró un horario para proporcionar feed back a cada uno de los Deptos. (VER ANEXO III). Este se dió en grupos de ocho personas en base al nivel de cumplimiento obtenido por cada uno de ellos, indicándoles en forma individual las acciones positivas y/o negativas exhibidas durante el cumplimiento o no cumplimiento del objetivo, tareas y pasos comprometidos. Respecto a las consecuencias se acordó que aparte de suministrar (si estaban dentro de las posibilidades de la empresa) las solicitadas por el trabajador, se entregaría un reforzador -- simbólico (VALES DESPENSA con valor de \$ 300.00) únicamente por la conducta de haber llenado y entregado su auto-registro. Este reforzador fue entregado una semana después debido a problemas administrativos.

En esta fase también se les pidió a los trabajadores que no habían entregado ni llenado sus auto-registros, que se registraran durante una semana y que después lo entregaran.

#### FASE C. SEGUIMIENTO.

Durante esta fase se volvió a registrar las conductas de llenado de auto-registro y cumplimiento de los convenios a través de haberseles pedido en la fase anterior, y así ver quién cumplía al emitir dichas conductas. En esta parte fueron identificados los sujetos "resistentes al cambio", en base a las conductas definidas como de "resistencia -- al cambio" (VER SECCION VARIABLES). Es decir aquellos que no entregaron o llenaron sus auto-registros, o que definitivamente se negaron a parti-

cipar en el programa.

A partir de aquí se tomaron únicamente los datos del Depto. -- de Telares, por ser el Depto. más "resistente".

#### FASE D. (INTERVENCION).

En esta Fase se procedió a dar una explicación más amplia a -- cada uno de los trabajadores acerca del Programa F.E.T., para que ellos expresaran sus preguntas, dudas o comentarios. Esto se hizo porque los -- trabajadores que habían llenado sus auto-registros la primera vez, ya no querían seguir en el programa.

La forma de abordar a los trabajadores fue la siguiente: El investigador se dirigía con el Jefe de Depto. o de turno (según el -- que estuviera), para solicitar permiso o comunicarle que se iba a platicar con alguno de los trabajadores. Hecho ésto se acercaba al lugar de -- trabajo del sujeto, o él se dirigía a la oficina del Jefe de Depto. ésto según la disponibilidad de tiempo y trabajo. Se le decía:

- Saludo (Buenos días o Buenas tardes).
- Podríamos platicar acerca del Programa F.E.T.
- Tiene alguna pregunta o comentario acerca del Programa.
- Quisieramos conocer las causas de su negativa para participar en el Programa.
- Si la plática se efectuaba en el lugar de trabajo (que fue la mayo-- ría de las veces) . Se les decía:  
Siga ud. trabajando, yo lo sigo o regreso después si esta muy ocupa-- do.

Hubo sujetos a los que se les tuvo que explicar desde el prin-- cipio, ya que no habían asistido al Curso y otros a los cuales sólo tenía que contestarsele algunas preguntas o dudas que querían aclarar. Los re-- sultados de ésta fase son presentados en el ANEXO A.

Después de haber realizado las pláticas con cada uno de los --

trabajadores "resistentes", se eligieron en base a las respuestas obtenidas con ellos las técnicas de modificación de conducta más convenientes de aplicar según el caso. Los procedimientos utilizados fueron:

ADQUISICION DE CONDUCTA: Aproximaciones sucesivas e imitación.

ELIMINACION DE CONDUCTA: Extinción, T.O. y D.R.O.

MANTENIMIENTO DE CONDUCTA: Programas simples: raxon e intervalo.

La elección de éstos procedimientos fue porque la ocurrencia de las conductas deseadas no existía y había que enseñarlas, manteniendo las deseables y eliminando las indeseables.

Durante esta fase hubo sujetos que plantearon sus objetivos y tareas (VER TABLA 5). Una vez que el trabajador aceptaba participar en el programa, se aplicaba el Cuestionario de Motivación (VER ANEXO IV) para conocer el tipo de consecuencias que le gustaría recibir, y así efectuar la negociación con la empresa y ver las posibilidades de que fueran otorgadas, de acuerdo al objetivo planteado. Se le comunicaba al operario la propuesta y si estaba de acuerdo se le entregaba su auto-registro y se le entregaba el registro a la empresa (VER ANEXO V).

#### FASE C. SEGUIMIENTO.

En esta fase se registraron las conductas de llenado de registro y cumplimiento de los objetivos comprometidos, (VER TABLA 6), por los sujetos que habían planteado sus objetivos en la Fase D.

#### FASE E.

Una vez que se cumplía el tiempo de registro comprometido, se le recogía el auto-registro y se sacaba el nivel de cumplimiento en base al promedio obtenido entre el auto-registro y el registro de la empresa, y se le proporcionaba feed-back en forma individual.

Durante esta fase se intervino aplicando las técnicas de modificación de conducta elegidas para cada uno de los trabajadores identificados como "resistentes" y que no habían planteado sus objetivos en la Fa

se D. Las técnicas fueron utilizadas de la siguiente forma:

ADQUISICION DE CONDUCTA: Aquí el investigador se dirigía al lugar de trabajo del sujeto y en base a las respuestas dadas se le hacía ver que no era tan complicado, por ejem.: "Me quita mucho tiempo llenar registros". Entonces se le mostraba como debía ser llenado el registro y el tiempo que se tomaría en hacerlo, y se le pedía que lo hiciera (IMITACION). -- Cuando él intentaba manual o verbalmente hacer o decir algo sobre los registros, su llenado o el programa positivamente, se le reforzaba inmediatamente en forma verbal, y así se hicieron las sesiones con cada uno de ellos. Hasta que aceptaban participar en el Programa y plantear su (s) objetivo (s) y tareas, así como sus consecuencias. Para saber éstas últimas se aplicó el Cuestionario de Motivación y se seguía el mismo procedimiento de la Fase D. Durante esta fase la intención era integrar al sujeto en el programa paso a paso por medio de negociaciones, pero por problemas administrativos y de tiempo por parte de la empresa no se pudo realizar, de manera que las negociaciones fueron planteadas sólo por cumplimiento de objetivos, y no por segmentos de conducta más pequeños (tareas, pasos, etc).

El procedimiento de Mantenimiento de Conducta fue utilizado de acuerdo a los objetivos planteados y su cumplimiento en los estándares comprometidos ( en cantidad , calidad y/o tiempo).

El procedimiento de ELIMINACION DE CONDUCTA fue utilizado alternadamente en las sesiones aplicando las técnicas de extinción, T.O. y D.R.O. según se necesitara, por ejem.: se extinguían conductas tales como: "es muy difícil llenar los registros", conductas de evitación, etc.

#### FASE C. SEGUIMIENTO.

En esta fase se registró el cumplimiento de los convenios acordados en la fase anterior (E) por cada uno de los trabajadores (VER TABLA 7). En cuanto a los criterios de calidad, cantidad y tiempo marcados por ellos mismos. Este registro se llevó a cabo durante cuatro semanas, para ver la constancia de los sujetos en cuanto a su cumplimiento de los objetivos comprometidos.

Asimismo, durante esta fase se aplicó un Cuestionario de Satisfacción Social (VER ANEXO VI), para conocer la opinión de los sujetos en cuanto a su participación en el programa y hacer algunos ajustes convenientes que ellos quisieran hacer en: los registros, consecuencias u objetivos. Los resultados de la aplicación de este Cuestionario se encuentran en el Anexo C.

A continuación se presenta un análisis descriptivo de los resultados obtenidos durante la investigación, en base a los porcentajes de cumplimiento obtenidos por los trabajadores.

## R E S U L T A D O S

TABLA # 1. OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS PLANTEADOS POR CADA UNO DE LOS DEPTOS. , DURANTE EL PASO DE ENTRADA.

DEPARTAMENTO	O B J E T I V O	PROCEDIMIENTOS
PLANTA	"Que cada pedido sea surtido en un máximo de 30 días, con una calidad del 90%, con excepción de las cintas especiales " .	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preparación</li> <li>* Telares</li> <li>* Acabado</li> <li>* Mantenimiento</li> <li>* Control de Calidad</li> <li>* I.D.N.P.</li> <li>* Comunicación</li> </ul>
TELARES	"Que cada pedido encargado sea surtido en no más de un mes -- con un 80% mínimo de calidad".	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Solicitar materia prima</li> <li>* Llevar material a la máquina</li> <li>* Cambiar cinta</li> <li>* Repasar</li> <li>* Arreglar maquinaria</li> </ul>
PREPARACION	"Que el Departamento de Telares no se quede parado por más de dos horas " .	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisar materia</li> <li>* Aplicar materia</li> <li>* Recubrimiento</li> <li>* Supervisión y mando</li> </ul>
ACABADO	"Que cada pedido sea terminado en un máximo de 30 días, con - una calidad del 90% " .	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seleccionar cinta</li> <li>* Blanqueo</li> <li>* Aprestado</li> <li>* Enrollado</li> </ul>
CONTROL DE CALIDAD	"Lograr un 80% de calidad en <u>to</u> das muestras cintas " .	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Checar materia</li> <li>* Revisar líneas de producción</li> <li>* Checar producto term.</li> </ul>
MANTENIMIENTO	"Mantener el 80% del equipo de toda la planta" .	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mant. de tejido</li> <li>* Mant. general</li> <li>* Fab. de refac.</li> <li>* Dib. de refac.</li> <li>* Almc. de refac.</li> <li>* Comunicación</li> </ul>
I.D.N.P	"Desarrollar nuevos productos pa ra conservar el liderazgo en - el mercado".	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Actualizarse sobre las innovaciones.</li> <li>* Preguntar a los agentes de ventas.</li> <li>* Comunicarse con C.C.</li> <li>* Análisis de material</li> <li>* Análisis de tejido</li> <li>* Diseñar cinta</li> <li>* Termin. del producto</li> <li>* Prueba.</li> </ul>

TABLA # 2. OBJETIVOS EN QUE QUEDARON COMPROMETIDOS EN EL DEPARTAMENTO DE TELARES E I.D.N.P., DURANTE EL PASO DE ADQUISICION.

OBJETIVOS COMPROMETIDOS	PROCEDIMIENTOS
<p>I. LOGRAR UN REPASO CON UNA EFICIENCIA SUPERIOR AL 70%.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir indicaciones del tipo de <u>re</u> paso a realizar.</li> <li>2. Buscar o recibir material.</li> <li>3. Pasar material por barras gufas.</li> <li>4. Repasar en peine gufa.</li> <li>5. Repasar en orquillas.</li> <li>6. Repasar en mallas.</li> <li>7. Repasar en peine batan.</li> <li>8. Colocar hilos en los rodillos</li> <li>9. Avisar al maestro que el repaso esta terminado y recibir V.B.</li> <li>10. Medir ancho e logación por lo menos tres veces durante el turno.</li> </ol>
<p>II. CAMBIAR CINTA Y REVISAR MAQUINARIA CON UN 60% MAS DE EFICIENCIA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir orden de cambio.</li> <li>2. Revisar funcionamiento de la máquina que se recibió de mantenimiento: lisos, luchas, puente, peines, tablas, película, etc.</li> <li>3. Notificar al tejedor el cambio y armar materia prima.</li> <li>4. Supervisar el repaso una vez terminado.</li> </ol>
<p>III. QUE LAS MUESTRAS SOLICITADAS SEAN ENTREGADAS EN UN PLAZO NO MAYOR DE 10 DIAS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir solicitud de muestra.</li> <li>2. Preparar materiales.</li> <li>3. Comentar muestra.</li> <li>4. Hacer plantilla.</li> <li>5. Preparar telar.</li> <li>6. Hacer telar.</li> <li>7. Hacer muestra.</li> <li>8. Entregar muestra.</li> </ol>

- I. TEJEDORES.  
 II. MAESTROS DE HILERA Y JEFES DE DEPARTAMENTO.  
 III. JEFE DE I.D.N.P.



TABLA # 3. PRESENTA EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO ALCANZADO POR CADA UNO DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO - DE TELARES DE LOS OBJETIVOS COMPROMETIDOS.

SUJETOS	OBJETIVO	AUTO REGISTRO	REGISTRO EMPRESA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	CONSECUENCIAS
A	I	-----	-----	-----	-----
B	I	-----	-----	-----	-----
C	I	-----	-----	-----	-----
D	I	-----	-----	-----	-----
E	I	-----	-----	-----	-----
F	I	-----	-----	-----	-----
G	I	-----	-----	-----	-----
H	I	100%	80%	90%	NO TENER PROBLEMAS EN EL TRABAJO.
I	I	100%	100%	100%	-----
J	I	100%	40%	70%	QUE EL MAESTRO LE AYUDE A SUPERARSE.
K	I	100%	60%	80%	PODER OCUPAR OTRO PUESTO.
L	I	100%	80%	90%	-----
M	I	100%	100%	100%	-----
N	I	90%	90%	90%	QUE LE INFORMEN SI CUMPLIO CON EL T.
O	I	100%	100%	100%	PREMIO SEMANAL.
P	II	-----	-----	-----	QUE LOS TRABAJADORES NO SEAN AGRESIVOS
Q	II	-----	-----	-----	PREMIO SEMANAL.
R	II	-----	-----	-----	-----
S	II	-----	-----	-----	-----
T	II	-----	-----	-----	QUE SE ELIMINE EL FAVORITISMO.
U	II	-----	-----	-----	-----
V	II	100%	-----	100%	QUE SE TERMINE EL FAVORITISMO.
W	II	-----	-----	-----	QUE SE ELIMINE EL FAVORITISMO.
X	II	-----	-----	-----	-----
Y	II	80%	70%	75%	TRABAJAR CON MENOS PROBLEMAS.
Z	III	100%	-----	100%	-----

Como podemos observar de 26 sujetos sólo 11 entregaron sus auto-registro con un nivel de cumplimiento en 80 y 100%, excepto en los sujetos J e Y con un 70 y 75% respectivamente.

TABLA # 4. FRECUENCIAS DE LAS CONDUCTAS DEFINIDAS COMO DE "RESISTENCIA AL CAMBIO" POR CADA UNO DE LOS SUJETOS.

SUJETOS	CONDUCTAS* / FRECUENCIAS			
	1	2	3	4
A	2	2	-	2
B	3	4	-	2
C	4	3	-	2
D	2	2	-	2
E	3	6	-	2
F	3	6	-	2
G	2	2	-	1
H	2	2	-	1
I	2	2	-	1
J	4	2	-	1
K	5	7	2	1
L	1	2	-	1
M	2	2	-	1
N	1	3	-	1
O	5	6	2	1
P	6	8	-	2
Q	5	2	-	1
R	3	2	-	1
S	6	9	2	2
T	10	8	2	2
U	7	4	-	2
V	6	4	2	2
W	8	8	2	2
X	1	2	-	1
Y	2	2	-	1
Z	8	6	-	1

\* VER SECCION VARIABLES, PARA DEFINICIÓN DE CONDUCTAS.

TABLA # 5. Esta tabla nos muestra la comparación entre la Fase A y la Fase C.

SUJETOS	FASE A	FASE C	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
A	NO	NO	
B	NO	NO	
C	NO	NO	
D	NO	NO	
E	NO	NO	
F	NO	NO	
G	NO	SI	100%
H	SI	-----	
I	SI	-----	
J	SI	-----	
K	SI	-----	
L	SI	-----	
M	SI	-----	
N	SI	-----	
O	SI	-----	
P	NO	NO	
Q	NO	SI	75%
R	NO	SI	90%
S	NO	NO	
T	NO	NO	
U	NO	NO	
V	SI	-----	
W	NO	NO	
X	NO	NO	
Y	SI	-----	
Z	SI	-----	

Podemos observar que después de haber proporcionado Feed-Back (Fase B), a los sujetos que habían entregado sus auto-registros se sumaron: el tejedor G con 100% de cumplimiento y los maestros de hilera Q y R con 75 y 100% de cumplimiento respectivamente.

TABLA # 6. MUESTRA LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR LOS SUJETOS DURANTE LA FASE D.

S U J E T O S	OBJETIVOS COMPROMETIDOS	C O N S E C U E N C I A S
A	PUNTUALIDAD CALIDAD PRODUCCION	PREMIO SEMANAL
D	PUNTUALIDAD CALIDAD PRODUCCIÓN	PREMIO SEMANAL
G	PUNTUALIDAD CALIDAD PRODUCCION	PREMIO SEMANAL
H	PUNTUALIDAD CALIDAD PRODUCCION	PREMIO SEMANAL
I	CALIDAD PRODUCCION	PREMIO SEMANAL
J	CALIDAD PRODUCCION	PREMIO SEMANAL
L	CALIDAD PRODUCCION	PREMIO SEMANAL
M	CALIDAD PRODUCCION	PREMIO SEMANAL
Q	PUNTUALIDAD MANTENIMIENTO DE MAQ.	PREMIO SEMANAL
R	COMUNICACION	PREMIO SEMANAL

TABLA # 7. MUESTRA EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO OBTENIDO POR CADA UNO DE LOS TRABAJADORES QUE PLANEARON SUS OBJETIVOS, DURANTE LA FASE D

S U J E T O S	OBJETIVOS COMPROMETIDOS	SEMANAS / NIVEL DE CUMPLIMIENTO %			
		I	II	III	IV
A	PUNTUALIDAD	80%	83%	100%	100%
	CALIDAD	80%	83%	66%	100%
	PRODUCCION			100%	100%
D	PUNTUALIDAD	100%	100%	100%	100%
	CALIDAD		100%	90%	100%
	PRODUCCION		100%	100%	100%
G	PUNTUALIDAD	100%	100%	100%	----
	CALIDAD	100%	100%	----	----
	PRODUCCION		100%	100%	
H	PUNTUALIDAD	100%	100%	90%	100%
	CALIDAD	100%	100%	100%	100%
	PRODUCCION		95%	100%	100%
I	CALIDAD	100%	100%	100%	100%
	PRODUCCION		100%	100%	100%
J	CALIDAD	90%	85%	85%	100%
	PRODUCCION		100%	100%	90%
L	CALIDAD	70%	85%	100%	90%
	PRODUCCION		75%	80%	80%
M	CALIDAD	100%	90%	80%	100%
	PRODUCCION		70%	90%	95%
Q	PUNTUALIDAD	100%	100%	100%	100%
	MANTENIMIENTO DE MAQ.	60%	75%	70%	80%
R	COMUNICACIÓN	100%	100%	100%	100%

---- ausencia de registro.

Este registro se llevó a cabo durante cuatro semanas.

TABLA # 8. PRESENTA LOS OBJETIVOS PLANTEADOS Y LOS PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO OBTENIDOS POR LOS SUJETOS RESISTENTES.

SUJETOS	OBJETIVOS COMPROBETIDOS	SEMANAS / NIVEL DE CUMPLIMIENTO			
		I	II	III	IV
B	PRODUCCION CALIDAD	---	---	---	---
C	PUNTUALIDAD CALIDAD PRODUCCION	83% 83%	85% 100%	90% 100%	100% 83% 100%
E	PUNTUALIDAD CALIDAD	---	---	---	100% 100%
F					
K	CALIDAD PRODUCCION	100% ---	100% 100%	100% 85%	85% 95%
N	CALIDAD PRODUCCIÓN	100% ---	100% 100%	100% 100%	90% 100%
O	CALIDAD PRODUCCION	85% ---	100% 90%	100% 90%	100% 100%
P	PUNTUALIDAD MANTENIMIENTO DE MAQ.	100% 80%	100% 95%	100% 85%	100% 100%
S	MANTENIMIENTO DE MAQ. COMUNICACIÓN	---	---	---	---
T					
U	MANTENIMIENTO DE MAQ. SUPERVISIÓN DE PER.	75% 100%	80% 100%	60% 100%	90% 100%
V	MANTENIMIENTO DE MAQ. SUPERVISIÓN DE PER.	65% 100%	70% 80%	100% 100%	100% 100%
W					
X	SUPERVISION DE PER.	100%	80%	85%	90%
Y	SUPERVISIÓN DE PER.	60%	65%	80%	85%
Z					

---- sin registro.

La tabla muestra el orden en que fueron planteándose los objetivos.  
El registro se llevó a cabo durante cuatro semanas.

## DESCRIPCION Y COMENTARIOS DE RESULTADOS:

De acuerdo a los datos obtenidos podemos hacer un análisis de los resultados y de los hechos más significativos de la investigación:

La TABLA 1. Nos muestra los objetivos y procedimientos planteados por cada uno de los Deptos. durante el Paso de Entrada del Programa F.E.T.. De éstos sólo se tomaron para efectos de la investigación los del Depto. de Telares y del Depto. de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos (I.D.N.P.).

Durante la impartición del Curso no hubo modificaciones en cuanto a la redacción de los objetivos y procedimientos planteados por los jefes de depto. Sólo se hizo la observación general, de que para cumplir con los objetivos marcados era necesario que la materia prima estuviera en mejores condiciones.

La TABLA 2. Nos muestra los objetivos en los que quedaron comprometidos cada uno de los sujetos durante el Paso de Adquisición, en base al procedimiento que consideraron estaban fallando. En este caso resultó ser el de REPASO para los tejedores, CAMBIO Y REVISIÓN DE MAQUINARIA para los maestros y jefes del depto. de Telares y, ELABORACION DE MUESTRAS para el Jefe de I.D.N.P.

La TABLA 3. Muestra los porcentajes obtenidos por el cumplimiento de los objetivos comprometidos durante el Paso de Adquisición. Podemos observar que de 15 tejedores solamente 8 entregaron sus auto-registros ( H, I, J, K, L, M, N, y O ), de 8 maestros de hilera sólo uno (V) lo entregó y de los 3 jefes sólo 2 ( Y y Z ).

Cabe mencionar que los sujetos que entregaron sus auto-registros pertenecían al 2° turno, y nadie del 1er turno lo entregó, probablemente a la situación en que se encontraba en esas fechas, debido a que se iba a hacer un cambio de jefe.

Un aspecto muy importante de tomarse en cuenta de los sujetos que no entregaron sus auto-registros, es su promedio de antigüedad dentro

de la empresa, que de los tejedores es de 7 años y de 27 entre los maestros de hilera.

Otro aspecto muy importante es el tipo de consecuencias solicitadas durante esta fase (VER TABLA ) .

También hay que enfatizar que el programa resultó ser totalmente nuevo para los participantes.

La TABLA 4. Nos presenta la frecuencia de conductas de "resistencia al cambio" (VER SECCION VARIABLES) exhibidas por los sujetos - después de la impartición del Curso. Donde podemos observar que todos los sujetos presentaron ocurrencia en dichas conductas, destacándose los sujetos: P, S, T, W, Z. con mayores frecuencias.

En la TABLA 5. Se presenta la comparación entre la Fase A y la Fase C una vez de haberse proporcionado el feed-back correspondiente a cada uno de los sujetos en base al nivel de cumplimiento obtenido. A los tejedores se sumo el sujeto G con un nivel de cumplimiento de 100% - (1er turno, 5 años de antigüedad). A los maestros de hilera se sumaron Q (1er turno, 30 años de antigüedad), y R (con 28 años dentro de la empresa, 1er turno), quienes obtuvieron un 75% y 90% de cumplimiento respectivamente.

En esta fase una de las variables que influyó para que los trabajadores se "resistieran" a participar en el programa fue la entrega de los VALES DESPENSA a los sujetos que habían entregado y llenado sus auto-registros, ya que consireraron que "esa cantidad no motivaba a nadie". Aquí hay que aclarar que esta consecuencia se dió en forma independiente a las solicitudes por los sujetos.

Debemos mencionar que antes de iniciarse la investigación había una ausencia total de registros objetivos de producción, eficiencia y desempeño de cada uno de los trabajadores, contándose solamente con las apreciaciones personales de los jefes (eso a veces). Pero como indica el Modelo F.E.T. lo que importa es lo que el sujeto realice a partir del momento de plantear su contrato conductual.

LA TABLA 6. Presenta los sujetos que plantearon sus objetivos durante la Fase D. Aquí los objetivos fueron planteados en coordinación con los jefes de depto., puesto que ellos más adelante pasarían a manejar y controlar el programa.

Los objetivos y tareas planteados fueron sobre: PUNTUALIDAD, CALIDAD y PRODUCCIÓN (VER VARIABLES). El objetivo planteado en la Fase de Entrada (REPASO), paso a ser una de las tareas necesarias para cumplir con el objetivo de PRODUCCION.

La aplicación del Cuestionario de Motivación resultó ser una variable muy importante, ya que lo que se pudo observar en los resultados obtenidos, fue el tipo de consecuencias solicitadas por los sujetos que se inclinaron a factores económicos (PREMIO SEMANA, PRESTAMO, AUMENTO DE SALARIO).

Otro de los factores dignos de mencionarse es la comunicación tan estrecha que existe entre los trabajadores dentro del Depto. y de la empresa en general. Porque el planteamiento de los objetivos fue muy común, por no decir que igual en todos los sujetos, es por eso que la redacción de los objetivos es igual para todos los sujetos.

La TABLA 7. Presenta los porcentajes obtenidos por los sujetos que plantearon sus objetivos durante la fase D. ( A, D, G, H, I, J, L, M, Q, y R ). En ella aparece el nivel de cumplimiento obtenido durante cuatro semanas de registro. También se muestra el orden en que fueron planteados los objetivos.

En el sujeto A podemos observar un porcentaje de cumplimiento en el objetivo de PUNTUALIDAD de 80% y 83% durante las dos primeras semanas, esto podría verse como bajo con respecto a las siguientes semanas, pero hay que tomar en cuenta que éste sujeto implicaba un problema para el Depto., ya que siempre llegaba tarde y a partir de su participación en el programa, el alcanzar ese nivel de cumplimiento resultaba bastante aceptable. ----- En cuanto al cumplimiento del objetivo de CALIDAD en la tercera semana obtuvo un porcentaje de 66% de cumplimiento, pero fue por causas ajenas a él. En cuanto al objetivo de producción obtuvo un 100% de cumplimiento.

El nivel de cumplimiento de los sujetos D, G, H, I, J, y N fue de 90 y 100% de cumplimiento en sus objetivos.

El nivel de cumplimiento de los sujetos Q y R fue de 90 y 100% respectivamente.

Es importante aclarar que en la mayoría de los casos donde los sujetos obtuvieron porcentajes bajos de cumplimiento, fue por causas ajenas a ellos. En donde intervinieron factores tales como: escasez de materia prima, materia prima defectuosa, falta de organización de pedidos, material preparado defectuoso, etc.

La TABLA 8. Nos muestra el nivel de cumplimiento obtenido por cada uno de los sujetos identificados como "resistentes" :

El SUJETO B. planteó sus objetivos y tareas, pero no se llegó a ninguna negociación debido a que no considero adecuadas las consecuencias que le otorgaba la empresa, a pesar de plantear objetivos de menor alcance que los que alcanzaba, según opinión del Jefe de Depto.

El SUJETO C representaba uno de los problemas para la empresa, ya que siempre llegaba tarde, y en los resultados obtenidos podemos observar un grado de avance progresivo en sus porcentajes (83%, 85%, 90% y 100%) En calidad obtuvo porcentajes de 83% y 100%.

El SUJETO E. Planteó sus objetivos hasta la última semana y obtuvo un nivel de cumplimiento de 100% tanto en calidad como en producción.

El SUJETO F. Consideró que no era necesario "apuntar o llenar papeles". sino que la empresa, debía darle un premio si lo consideraba -- conveniente. Este sujeto planteó sus objetivos de Calidad y producción -- una semana después de haber decidido cortar el tiempo de registro.

El SUJETO K. Este sujeto obtuvo un nivel de cumplimiento de - 100% en calidad, excepto en la última semana con 85% y en producción de - 100%, 85% y 95%.

El SUJETO N obtuvo un nivel de cumplimiento de 100% en los ob-

jetivos de calidad y producción.

El SUJETO O presentó un nivel de cumplimiento de 85% a 100% en calidad y producción.

El SUJETO P. Es uno de los de mayor antigüedad dentro de la empresa. Obtuvo un nivel de cumplimiento de 100% en puntualidad y de 87% en revisión de maquinaria debido a factores ajenos a él. Cabe aclarar — que éste sujeto fue uno de los más "resistentes" a participar en el Programa llegando a conductas de agresividad muy manifiestas con el investigador y la empresa.

El SUJETO S. Planteó sus objetivos de mantenimiento de maquinaria y de comunicación, pero no llenó los registros por considerar que las consecuencias eran "muy pocas".

Los SUJETOS T Y W constituyen dentro de la empresa los suje--tos más conflictivos en el sentido de que nunca participan en ningún tipo de evento, se puede decir que dicho comportamiento representa Reglas A para estos sujetos.

El sujeto V obtuvo un nivel de cumplimiento en los dos objetivos planteados de 80% y 100%.

El cumplimiento de U fue de 80% en mantenimiento de maquina--ria y de 90% en supervisión de personal.

El SUJETO Y obtuvo porcentajes muy bajos debido a que él iba a cambiar de puesto y ocupar el de Jefe de Depto.

El SUJETO X obtuvo un porcentaje de cumplimiento de 80% a 100% Sus porcentajes variaron debido a que iba a cambiar de puesto.

El SUJETO Z planteo su objetivo de trabajo, pero debido a que no llegó a ninguna negociación no siguió adelante en el programa.

Es muy importante mencionar que en las negociaciones, se les

hacia ver que sólo mediante ella la empresa podría otorgar las consecuencias, siempre y cuando los estándares elegidos estuvieran avordes con la realidad, ya que en algunas ocasiones los objetivos eran planteados en ba se a estándares que facilmente eran alcanzados.

En los ANEXOS A y B se presentan los resultados de las frases expresadas respecto al programa y las respuestas otorgadas a las preguntas del Cuestionario de Satisfacción Social.

C A P I T U L O      I I I

C O N C L U S I O N E S

---

Los individuos nos enfrentamos a la necesidad de ajustarnos a muchos tipos de cambios en el curso de nuestras vidas, tanto en papeles relacionados con el trabajo, como en los que no tienen conexión con éste. Somos atraídos hacia aquellas conductas o situaciones que nos parezcan - ofrecer resultados positivos y aprendemos a evitar las que son negativas.

Durante la elaboración de esta tesis se habló mucho de la -- "resistencia al cambio" de los trabajadores hacia los cambios que ésta im- plante. Pero antes de seguir adelante cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿ Existe realmente tal "resistencia al cambio" ... ?. Yo podría decir y - queda demostrado que no, más bien considero que lo que sucede es que en - su historia laboral ha aprendido a no confiarse mucho de lo que la empre- sa le diga o de las promesas que le haga, y por eso al cambiar o modifi-- car de alguna forma las condiciones en que se encuentra trabajando, tiene que tomarlo con cierta reserva y precaución, hasta no saber de que forma le va a afectar dicho cambio.

Asimismo, dentro de las empresas se oye hablar de "resisten- cia al cambio" como algo muy natural que debe suceder sin en verdad inves- tigar más a fondo que es lo que realmente significa para cada uno de los trabajadores afectados por ese cambio en el estado actual de la empresa. Se puede decir que la mayoría de las veces se da mayor importancia a los aspectos técnicos y materiales, que a los aspectos humanos los cuales --- constituyen el factor principal para la tan anhelada productividad de la empresa. Pero a pesar de dicha "resistencia" por parte de los trabajado-- res las alternativas propuestas se ponen en vigor a fin de cuentas, y en- tonces por necesidades principalmente económicas los individuos tienen que ajustarse a su nuevo papel, creándose con ésto un ambiente hostil, carente de reforzadores.

Respecto a la "resistencia al cambio" podemos decir que inter- vienen varios factores, entre ellos se encuentran:

La antigüedad, como pudimos observar en los resultados obteni- dos, donde los sujetos más resistentes eran los que tenían más años den-

de la empresa.

La falta de información respecto a los objetivos de trabajo que persigue la empresa, es causa de que algunos trabajadores procuren demorar su participación hacia un nuevo método. Podría decirse que no saben de que manera tendrán que realizar sus funciones y, por tanto alargan el tiempo de su introducción, con la esperanza de que se aclaren las implicaciones del cambio. Esto en varias ocasiones ha sido considerado como "resistencia al cambio", pero realmente es más bien un esfuerzo por explorar el cambio. Sin embargo una cuidadosa explicación del ¿porque? se pretende introducir el cambio y como afectará al trabajador individual, suele aminsonar la "resistencia", aunque no siempre las explicaciones son una panacea.

Otro de los factores y el más importante lo constituye cuando el individuo ve reducidos los reforzadores que anteriormente recibía.

Una de las formas más eficaces para que dicha "resistencia al cambio" disminuya es la participación, donde el trabajador determine y -- auto--controle su propio trabajo. La participación nunca funcionara si se le considera como un método para lograr lo que nosotros queremos, la participación verdadera se basa en el respeto mutuo, y éste se adquiere no sólo con intentarlo, se adquiere cuando el hombre que tiene el poder acepta la idea de que necesita la cooperación de cada uno de los individuos.

En esta investigación se propuso como alternativa de solución para este problema el Modelo Formación de Equipos de Trabajo y los procedimientos de :adquisición, mantenimiento y eliminación de conducta. Es necesario que a este Proceso Administrativo Personal tenga una continuidad, donde el trabajador vea las ventajas y beneficios que se le ofrecen al participar en él, ya que esto traerá mejores resultados, que la utilización de cualquier otro método. De manera que se obtengan datos objetivos de la participación permanente de cada uno de los trabajadores, al mismo tiempo que se proporcione una retroalimentación constante a los sujetos sobre la ejecución de su trabajo.

En general con los resultados obtenidos de esta investigación podemos concluir en base al objetivo planteado, que los efectos que tiene la aplicación sistemática de técnicas de modificación de conducta sean de adquisición, mantenimiento o eliminación, junto con la participación individual en el auto-control y determinación de su propio trabajo promovida por el Programa F.E.T., sobre el comportamiento de "resistencia al cambio" en la empresa trae como consecuencia la disminución de la misma y la permanencia de las conductas deseadas.

El psicólogo será el encargado que mediante su participación en las instituciones y organizaciones oriente su labor a promover el respaldo psicológico y los medios para la adquisición de los conocimientos y destrezas, para motivar a todos los individuos a enfrentarse al cambio.

## COMENTARIOS DE LA INVESTIGACION.

- El Modelo F.E.T. resultó totalmente nuevo para los participantes, no entendían por así decirlo su filosofía en cuanto al concepto de individualidad. Esto posiblemente se debió a que los trabajadores no están familiarizados con este concepto, ni se les ha enseñado. Es decir que siempre o al menos en esta empresa se les ha manejado en grupo. Si bien es cierto que en muchas ocasiones colectivamente se pueden aportar más soluciones que un mismo individuo, la cuestión en este caso sería que el estudio se abordará a partir del análisis de la conducta individual y no hacer generalizaciones, ya que cada individuo es único y completamente diferente de los demás en muchos aspectos.
  
- Respecto al planteamiento de los objetivos podemos decir que los sujetos actuaron en forma conjunta, mediante la imitación, es decir -- que al plantear su objetivo de trabajo el primer sujeto y ver que -- era reforzado, sus demás compañeros hicieron lo mismo. De aquí se desprende que actuar como los demás resulta probablemente reforzante -- cuando al individuo no se le ha enseñado a emitir conductas deseables.

Cabe aclarar que la redacción de los objetivos se trato de que quedara casi igual a la planteada por los sujetos.

  
- En cuanto a los procedimientos de conducta utilizados, podemos mencionar que aunque su aplicación requiere de tiempo (ya que se aplican individualmente), es realmente provechoso en cuanto a los resultados que se obtienen. De esto se deriva la necesidad de los trabajadores de ser escuchados y de que sus propuestas sean tomadas en cuenta para la realización de su propio trabajo. O como lo menciona Elton Mayo que la empresa aparte de cumplir con la función de producir artículos, tiene que llenar una función social.
  
- El nivel escolar de los sujetos no fue una limitante para la aplica-

ción del Modelo, ya que los registros se fueron adecuando a las situaciones particulares de cada sujeto.

- Es necesario recordar que la modificación de conducta se puede realizar siempre y cuando las conductas a cambiar no constituyan Reglas A o individuales para los sujetos. Ya que algunas variables del ambiente refuerzan ciertas conductas y características de los individuos, - las cuales tenderán a mantenerse constantes y a ser difíciles de modificar.

## LIMITACIONES:

- Una de las limitaciones que se presentó durante la Fase de Entrada fue la no contingencia de las consecuencias solicitadas por los su jetos, debido a problemas administrativos.
- Otra de las limitaciones fue la cantidad de "peros" en cuanto a la materia prima, y la escasez de la misma, que en muchas ocasiones - impedía que los trabajadores cumplieran con sus objetivos en un -- 100%.
- Otra fue el poco interés por parte de los Jefes de Depto. hacia el programa, y el de asumir responsabilidades con sus trabajadores.

## SUGERENCIAS:

Se sugiere para futuras investigaciones:

- Que antes de impartir el curso se investigue un poco más acerca de la rama o giro de la empresa, paraque la asesoría sea más precisa y adecuada.
- Entrenar en primer lugar a los jefes de Depto. como agentes de cam bio, para que ellos una vez entrenados coordinen el programa.

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

## BIBLIOGRAFIA

- ALTON C., KAYSER T. Cambio de la Conducta Organizacional. Ed. Trillas - México, 1980.
- ARIAS G. F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1979.
- BASIL A., COOK C. Administración del Cambio. Ed. Diana. México, 1979.
- BECKHARD, R. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Fondo Educativo Interamericano. México, 1973.
- BLAKE R., MOUTON J. El Nuevo Grid Gerencial. Ed. Diana México, 1980.
- BROWN J., A. La Psicología Social en la Industria. Fondo de Cultura Económica. México, 1980.
- CAMPOS M., GARCIA L.R. Formación de Equipos de Trabajo, la participación y su influencia. Tesis Lic. en Psicología. Fac. de Psicología. U.N.A.M., 1982.
- CASTAÑO D., SANCHEZ G., WICAB E. Desarrollo Social y Organización. Ed. - IEESA. México, 1980.
- CHAPLIN J., KRAWIEC S. Psicología: sistemas y teorías. Ed. Amorrortu. -- Buenos Aires, 1978.
- CRIBBIN J. Dirección Administrativa Eficaz. Ed. CECSA. México, 1973.
- COSE L. Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto Social. Ed. Amorrortu. Buenos aires, 1978.
- CUSTODIO R., A. Modificación de Conductas Disyuntivas en la Organización. Tesis Lic. en Psicología. Fac. de Psicología U.N.A.M., 1984.
- ESPINOSA C., S. La Administración del Conflicto en las Organizaciones Mexicanas. Investigación Publicada por el centro de Investiga---

M-0032974

- ción de Ciencias Administrativas. E.S.C.A I.P.N. México, -- 1980.
- FLIPPO E., MUSINGER G. Dirección de Empresas. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1982.
- FAECHIL P., H. Diccionario de Sociología. Fondo de Cultura Económica. México, 1974.
- GELLERMAN S., W. Motivación y Productividad. Ed. Diana. México, 1978.
- HALL R., V. El Manejo de la Conducta. Harnd H. Enterprises, INC., 1973.
- HARRIS O., J. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. México, - 1980.
- HERRERA V., L. La Participación en el Trabajo. Tesis Lic. en Psicología. Fac. de Psicología, U.N.A.M., 1984.
- HUSENMAN S. Introducción a la Dinámica de Grupos: el grupo T como herramienta de laboratorio. Ed. Trillas. México, 1979.
- IBARRA M., I. Importancia del Repertorio Social sobre las Relaciones Interpersonales. Tesis Lic. en Psicología. Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1978.
- JIMENEZ O., A. El Análisis Experimental de la Conducta: aplicado al escenario industrial. Ed. Trillas. México, 1976.
- JIMENEZ O., A. Programa de Formación de Directivos de Desarrollo Forestal. Módulo IV. Mecanograma, 1985.
- JIMENEZ O., A. Un Ensayo sobre Interacción Humana en el Trabajo. México, 1980. En prensa.
- LAWRENCE R., R. Como tratar la Resistencia al Cambio. Harvard Business - Review. Artículo 12. México, 1973.
- LUNDGREN E., F. Dirección Organizativa: sistemas y procedimientos. Logos

- Consortio Editorial. México, 1976.
- MAIER N., R. Principios de Relaciones Humanas. Ed. Omega. Barcelona, 1976.
- MAGULIES R. Desarrollo Organizacional: valores, procesos y tecnología. - Ed. Diana. México, 1975.
- MORRIS V., S. Motivación y Moral en la Industria. Ed. Hispano Europea. España, 1970.
- NORMAN R., F. Psicología Industrial. Ed. Railp S.A. Madrid, 1975.
- ORTIZ E., G.L. El Feed-back en la Formación de Equipos de Trabajo. Tesis Lic. en Psicología. Fac. de Psicología, U.N.A.M., 1982.
- RIBES I. Técnicas de Modificación de Conducta. Ed. Trillas. México, 1972.
- SANTOS G., B. Sujetos conflictivos en el Ambiente Laboral. Tesis de Lic. en Psicología. Fac. de Psicología, U.N.A.M. En prensa.
- SAYLES L., STRAUS G. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Ed. Herrero Hnos. México, 1968.
- SEXTON W., P. Teorías de la Organización. Ed. Trillas. México, 1968.
- SMITH H., WAKELEY J. Psicología de la Conducta Industrial. Ed. Mc. Graw-Hill INC. México, 1977.
- SKINER B., F. Más allá de la Libertad y la Dignidad. Ed. Fontanella. Barcelona, 1972.
- TANNENBAUM R., WECHLER I. Liderazgo y Organización: introducción a la ciencia del Comportamiento. Ed. Troquel. Buenos Aires, 1971.
- WALTON R., E. Conciliación de Conflictos Interpersonales: confrontación y consultoría de mediadores. Forde Educativo Interamericano. México, 1969.

A N E X O S

---

A N E X O A

FRASES EXPRESADAS POR LOS SUJETOS.

REPRESENTA EL NUMERO DE INTERVENCIONES REALIZADAS A CADA UNO DE LOS TRABAJADORES Y UNA MUESTRA DE ALGUNAS DE LAS FRASES EXPRESADAS.

SUJETOS	I N T E R V E N C I O N E S			
	1a	2a	3a	4a
A	No se que me vaya a traer el llenar esas hojas No se que cosa podria plantear Si me comprometo y luego no puedo salir me que pasa	Mi objetivo va hacer por puntualidad		
B	Para que me sirve esto y que beneficio me trae? No creo que la empresa de nada, mejor prefiero ver resultados.	Diga si yo planteo mis objetivos me va a dar premio. Puedo plantear lo que yo quiera de mi trabajo.	Por el objetivo que me comprometo quiero que me den mas que a los demas.	
C	Que tipo de capacitacion es esta donde dejan que uno plante sus objetivos de trabajo. De seguro que esos registros son para que trabaje mas la gente, sin que nos den nada. Ha de ser otro programa como los anteriores.	Estoy dispuesto a plantear mis objetivos de trabajo, siempre y cuando me digan como hacerlo, ya que es muy dificil.	Yo crei que era mas dificil.	
D	Es muy dificil medir lo que yo hago y ademas no se escribir. Le entro y a ver que pasa a ver si no me corren.			
E	Usted de donde viene Que es lo que quieren de mi, nunca me toman en cuenta y no creo que la empresa vaya a dar algo. Llevo muchos anos aqui y nunca han cambiado y no creo que lo hagan Porque dijeron que me	A mi nadie me va a cambiar mi forma de trabajo. Ademas es bien dificil medir lo que yo hago. Pero si van a dar algo lo voy a pensar.	Prefiero esperar para ver resultados y ver que pasa con los demas.	Si me dan el doble de lo que estan dando me quedo en el programa.

	comprometi Yo solo quiero traba-- jar sin problemas.		
F	Me quita mucho tiem- po llenar las hojas. Me deben dar premio sin que lo pida	Quiero que mis obje- tivos sean tomados en cuenta seriamen- te.	
G	Creo que deberia am- pliar un poco mas en que consiste el Pro- grama, porque yo du- do mucho que la em- presa suelte algo.	Si es asi como lo plantean creo que si nos va a benefi- ciar.	
H	Deberas la empresa va a dar premio. Voy a pensarlo por-- que dudo mucho que la empresa de algo.	Quiero plantear mis objetivos sobre pun- tualidad y produc- cion.	
I	Quiero que me expli- que un poco mas en que consiste el pro- grama Voy a plantear mejor el objetivo del cur- so.		
J	Voy a continuar con el programa, pero que me suban el pre- mio.		
K	Que beneficios me va a traer esto. Hemos tenido muchos programas y no han dado resultado. Nada mas quieren que trabaje mas. No quiero esos vales despensa.	Si planteara mis objetivos sobre que bases seria. Voy a pensarlo.	Quiero plantear mis objetivos, pero no quiero un premio, quiero un prestamo.
L	En que consiste y que beneficio me traera No me va a perjudi- car en mi trabajo.		
M	Quien contrato este servicio Que beneficio me tra Van a querer que tra baje mas verdad	Si me van a dar al- go pues le voy a en- trar.	

	Aqui prometen y prometen y no dan nada.				
N	Creo que es bueno y le voy a seguir.				
O	A mi nadie me va ser cambiar. Al rato no me los voy a quitar de encima con los datos que anote en las hojas Ademas me quitan tiempo.	He trabajado durante anos y nunca me lo han reconocido. Nada mas digame para que me va a servir llenar unas hojas Dudo mucho que la empresa de algo.	Ha habido otros programas y casi nunca nos llevamos el premio. Voy a pensarlo	Voy a plantear mis objetivos para ver que pasa por una semana	
P	Que es lo que quieren de mi. Lo unico que quiero es trabajar sin problemas No puedo hacer mas de lo que hago Trabajo y nadie me lo reconoce, pero si ha de querer saber que hago para exigir mas Por el momento no quiero comprometerme a nada.	Yo veo que el trabajo no es parejo. Ademas es muy dificil medirlo.	Tengo muchos anos aqui y no sueltan facilmente el dinero sin antes exigir mas y mas Si no participo que me pasa.	En que me beneficio llenando las hojas Voy a ver y luego le digo.	Voy a empezar con un solo objetivo.
Q	Que beneficios me trae el programa Voy a seguir creo que empezo bien.				
R	Quiero pensar bien el objetivo que voy a plantear.				
S	No estoy de acuerdo con esto, porque debemos trabajar y nada mas. Voy a ver como funciona, aunque no creo que obtengan buenos resultados.	Creo que no todos van a cumplir con lo que se comprometieron.	Yo si planteara algun objetivo si lo cumpliria	Voy a esperar un poco mas.	Planteare mi objetivo igual que el sujeto R.
T	Quien es usted? Que quieren de mi? Ya estoy muy grande y ya les di lo que tenia que dar Con esto solo quieren andar 'arreando'	Anos van y anos vienen y no me reconocen mi trabajo. Aqui todos somos muy manosos. Yo no quiero nada que me perjudique	No voy a llenar nada, porque aqui toman unos flojos.	Aqui lo que hay es puro favoritismo La gente no cambia ya es asi, y asi se quedara para siempre.	NO voy hacer nada que yo no quiera hacer. Con premio y sin premio veo bien que cambiemos.

a uno para que trabaje mas y si no corrario.

U En esta empresa nada funciona porque todos estamos muy amados. Por mas que intenten no se puede hacer nada

Yo se que esto no funcionara, pero voy a pensarlo.

Si los demas no cumplen voy a tratar de cumplir yo.

V Que beneficio me trae esto. Que debo hacer yo? Voy a pensarlo.

No creo que funcione, ya que aqui hay mucho favoritismo y asi no creo que de resultado. Aqui a mi no me han tomado en cuenta mi esfuerzo nunca.

Creo que es mejor participar en el programa es mejor que estrar afuera.

W Yo no quiero nada. Aqui lo unico que funciona es el favoritismo. No se reconoce el trabajo de uno. Todos trabajamos nada mas por trabajar

Con esto solo se va te sea mas mansa de lo que ya es. En todos los anos que tengo trabajado nunca han dado nada extra.

No creo que funcione participacion.

Nada mas quieren lo bajemos mas.

Yo ya aprendi a trabajar y no se puede cambiar, aunque uno quiera. Ademas nunca he llenado ningunas hojas y me quitan mucho tiempo. Quiero esperar los resultados para demostrarle que el programa no funciona

y eso mal.

X Es preciso cambiar a esta gente, ya que nadie hace caso. Si es en beneficio de todos, llenare las hojas. A ver si se ponen algunos correctivos.

Y Hemos trabajado durante anos asi, que no creo que cambie nada ni nadie.

Hay que meter otro tipo de programa.

Intentaremos y a ver que pasa.

Z Aqui lo que hace falta no es un programa de premios, sino una disciplina estricta para que los trabajadores trabajen mejor

Hay que plantear objetivos aparte del trabajo.

No creo en estas cosas, pero voy a plantear un objetivo para demostrar que lo puedo cumplir sin problema.

A N E X O            B.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCION  
SOCIAL.

---

PRESENTA LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL REACTIVO # 1, POR CADA SUJETO.

SUJETOS	¿ CUAL ES SU OPINION GENERAL ACERCA DEL PROGRAMA F.E.T. ?
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z	<p>Sobre este punto no puedo opinar porque no hemos trabajado en equipo, sino individualmente.</p> <p>El Programa fue individual y no se trato de formar equipos de trabajo. Muy bueno.</p> <p>Se esta llevando bien a cabo. Es un programa muy bien hecho y que me ha hecho recapacitar en cuestión de mi trabajo. Para mi esta bien planeado, sólo que faltan algunas modificaciones. Que esta bien. Que se plantee un poco mejor en la base de premios.</p> <p>Esta bien como esta. Me parece bien, pero en mi opinión no estan cumpliendo por el lado de los maestros de fila. Me parece bien,pero considero que deberían tomar parte todos los trabajadores. Muy bien. Que bajo las condiciones que se marcaron ha marchado bien. Que debe ser aplicado a todos los trabajadores. Me parece bien, ya que nos beneficia a nosotros y a la empresa.</p> <p>Nunca se ha llevado a cabo la Formación de Equipos de trabajo. Que esta bien, ojala siga funcionando.</p> <p>Es muy dificil que dure. Esta bien.</p>

PRESENTA LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL REACTIVO # 2, POR CADA SUJETO.

S U J E T O	¿ QUE BENEFICIOS PERSONALES LE HA PROPORCIONADO PARTICIPAR EN EL PROGRAMA ?
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z	<p>Beneficio económico. Tener más cuidado en -i trabajo y estar más al pendiente de los telares.</p> <p>Beneficio económica. Se ha incrementado un poco mi salario.</p> <p>El premio que se esta dando esta muy bien, ya que es una ayuda para uno. Económicamente me ha ayudado. Darne a conocer como realizo mis labores. Me ha ayudado económicamente y me enseña como estoy trabajando. Que garantizo un poco más mi trabajo.</p> <p>El premio. La verdad me ha beneficiado considerablemente y he cumplido mejor con mi trabajo. Trabajar mejor y estar más atento en mi trabajo en cuestio de calidad y económicamente me ay. Ninguna porque la base de mi esfuerzo y disciplina me lo he ganado. Una mejora económica y una mayor responsabilidad en mi trabajo. Ha subido un poco mi ingreso. Económicamente.</p> <p>Económicamente</p> <p>Me permite registrar conductas determinadas por los mismos trabajadores. Que reviso mejor a los trabajadores.</p>

## ANEXO B.

PRESENTA LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL REACTIVO # 3, POR CADA SUJETO.

S U J E T O S	¿ C O M O  S E  S I E N T E  A L  P A R T I C I P A R  E N  E L  P R O G R A M A  ?
A	A gusto.
B	
C	A disgusto. Porque yo tengo mi linea de trabajo y no puedo modificarla.
D	Muy a gusto.
E	
F	A gusto. Estoy llevando más ordenadamente mi trabajo que hago.
G	Muy a gusto.
H	A gusto. Porque con el programa yo conozco hasta que punto desarrollo mi trabajo.
I	Muy a gusto. Porque tengo un objetivo para trabajar bien.
J	A gusto.
K	
L	Muy a gusto.
M	A gusto.
N	A gusto. Porque no es ningún problema estar en el programa.
O	A gusto.
P	Muy a gusto.
Q	A gusto.
R	A gusto. Porque se que hay un ingreso extra.
S	
T	
U	A gusto. Por el dinero.
V	A gusto.
W	
X	Regular, porque no todos cumplen.
Y	A disgusto. Porque luego no tengo tiempo de registrar.
Z	

PRESENTA LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL REACTIVO # 4, POR CADA SUJETO.

S U J E T O S	¿ CONSIDERA UD. QUE HA MEJORADO EN SU TRABAJO ?
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z	<p>Siempre he trabajado al mismo nivel, considero que he mejorado porque estoy mas al pendiente</p> <p>Siempre procuro aprender más y ser un mejor elemento. Bastante, he puesto más atención.</p> <p>Un poco, porque estoy haciendo cosas que antes no hacía. Si porque ya no me distraigo tanto, y saco mejor producción. Pues con el empeño que he puesto si he mejorado. Si porque estoy comprometido en superar mi trabajo. Bastante en calidad y producción.</p> <p>Un poco porque me ha hecho más responsable de mi trabajo. Si he mejorado, pero considero que me deben tomar más en cuenta. Si porque al escribir mi trabajo en los registros me siento más presionado a cumplir</p> <p>Si porque sigo desarrollandome cada vez más. Un poco, con un poco más de rapidez. Si he mejorado porque uno siente la responsabilidad de cumplir con el objetivo.</p> <p>Esto sólo lo podría contestar el maestro general. Si porque hasta dan ganas de trabajar.</p> <p>Si porque dedico tiempo especial para registrar y ordenar mi trabajo. Si porque conozco como se desempeñan los muchachos en su trabajo.</p>

## ANEXO B.

PRESENTA LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL REACTIVO # 5, POR CADA SUJETO.

S U J E T O S	¿ QUE ASPECTO LE GUSTARIA QUE SE TOMARA EN CUENTA ?
<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p> <p>F</p> <p>G</p> <p>H</p> <p>I</p> <p>J</p> <p>K</p>	<p>Con los auto--registros nos damos cuenta de nuestra agi lidad puesto que debemos hacerlo lo más rápidamente po- sible que se pueda.</p> <p>En el planteamiento de objetivos y tareas.</p> <p>Con los autoregistros nos damos cuenta del desempeño de nuestro trabajo.</p> <p>Que se planteara otro tipo de objetivo, cuando no haya materia prima.</p>
<p>L</p> <p>M</p> <p>N</p> <p>O</p> <p>P</p> <p>Q</p> <p>R</p> <p>S</p> <p>T</p> <p>U</p> <p>V</p> <p>W</p> <p>X</p> <p>Y</p> <p>Z</p>	<p>En los registros de la Empresa.</p> <p>Que se adquiriera mayor responsabilidad.</p> <p>En los registros de la empresa.</p> <p>En el planteamiento de objetivos tareas y pasos.</p>

## ANEXO B.

PRESENTA LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL REACTIVO # 6, POR CADA SUJETO.

S U J E T O S	¿ QUE SUGERENCIA O CRITICAS LE PUEDE HACER AL PROGRAMA ?
<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>E</p> <p>F</p> <p>G</p> <p>H</p> <p>I</p> <p>J</p> <p>K</p> <p>L</p>	<p>Pienso que desarrollo bien mi trabajo, y quisiera que me aumentarían el premio.</p> <p>Que todos pusieran más atención.</p> <p>Que participarán los tres turno para que se viera quien trabaja y quien no.</p> <p>Que sean más estrictos en la entrega del premio.</p> <p>Que me dieran una bonificación más alta. Porque yo estoy cumpliendo con lo que ofrecí.</p> <p>Que la entrega del premio sea puntual.</p> <p>Que se nos informe más a tiempo sobre nuestros errores.</p> <p>Que el maestro de fila participe en el programa, para - que se haga responsable de su trabajo.</p>
<p>M</p> <p>N</p> <p>O</p> <p>P</p> <p>Q</p> <p>R</p> <p>S</p> <p>T</p> <p>U</p> <p>V</p> <p>W</p> <p>X</p> <p>Y</p> <p>Z</p>	<p>Pienso que las cosas se deben hacer bien, aunque uno ten<u>ga</u> más trabajo.</p> <p>Que se aplique a todos los trabajadores.</p> <p>Que suban el premio.</p> <p>Que no se reduzca el premio.</p> <p>Que todos pongan de su parte, desde los jefes hasta el - barrendero.</p> <p>Es necesario que todos se fijen una tarea diaria.</p> <p>Que no <sup>lo</sup>vayan a quitar. Porque considero que ha funciona-do bien.</p> <p>Que los objetivos se cambien periodicamente.</p> <p>Que me den algún tipo de consecuencia.</p>

# A N E X O I

CUADERNILLO PARA LOS PARTICIPANTES:

- HOJA DE DATOS.
  - FORMA 1.
  - FORMA 2.
  - FORMA 3.
-

## CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

EMPRESA: \_\_\_\_\_

GERENCIA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

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

CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

OBJETIVO GENERAL DE TRABAJO	PROCEDIMIENTOS PARA ALCANZARLO	% ACTUAL DE EFICIENCIA

CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO  
DETERMINACION DEL OBJETIVO INDIVIDUAL

OBJETIVO INDIVIDUAL	TAREAS A REALIZAR

CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO  
 PASOS INDISPENSABLES PARA EL CUMPLIMIENTO DE  
 CADA UNA DE LAS TAREAS

OBJETIVO NUMERO: \_\_\_\_\_

TAREA: \_\_\_\_\_

P A S O S	C R I T E R I O S			CUMPLIO (SI/NO)	CONSECUENCIAS
	TIEMPO	CANTIDAD	CALIDAD		

## A N E X O            II

### FORMATOS DE AUTO-REGISTRO Y REGISTRO DE LA EMPRESA

#### FASE DE ENTRADA:

- TEJEDORES.
  - MAESTROS DE HILERA.
  - JEFE DE DEPTO. Y TURNO TELARES.
- 
- JEFE DE DEPTO. I.N.N.P.

SR. TRABAJADOR:

USTED COMPROMETIÓ UNA SERIE DE PASOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS. A CONTINUACIÓN LE HACEMOS ALGUNAS SUGERENCIAS PARA -- QUE REGISTRE EL CUMPLIMIENTO O NO CUMPLIMIENTO DE LOS PASOS COMPROMETI METIDOS.

LE RECORDAMOS QUE ES NECESARIA SU HONESTIDAD EN EL LLENADO DE ESTAS FORMAS, E IMPORTANTISIMO EL SEGUIMIENTO DE LAS INS--- TRUCCIONES PARA PODER AUXILIARLE EN EL MEJORAMIENTO DE SUS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO. GRACIAS.

---

**I M P O R T A N T E**

CONSERVE EL MATERIAL DONDE  
ESCRIBIÓ SUS OBJETIVOS Y --  
SUS PASOS.



PARA LA EMPRESA:

TEJEDOR.

PARA LOS SIGUIENTES TRABAJADORES INDIQUE CANTIDAD Y FECHA EN LA QUE LES FUE REGRESADO MATERIAL QUE REPASARON , POR ESTAR FUERA DE ESPECIFICACIÓN.

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

FECHA	NO. DE RECHAZOS	MOTIVO

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_









A N E X O      I I I

HORARIO EN QUE SE PROPORCIONO FEED-BACK.

HORARIO EN QUE FUE PROPORCIONADO FEED-BACK EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS Y TURNOS.

TURNO	DIA	DEPARTAMENTO / HORA				
		PREPARACIÓN	TELARES	ACABADO	MANTENIMIENTO	I.D.N.P Y C.C
1	J	10:30	11:30	12:00	11:30	9:00
2	L	16:30	17:00	15:30	19:00	17:30
3	M	22:30	23:00	24:00	-----	-----

A N E X O      I V

CUESTIONARIO DE MOTIVACION.

---

INFORMACION:

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE EL PROPÓSITO DE CONOCER CUÁLES COSAS LE GUSTARÍA A UD. LE FUERAN OTORGADAS POR LA INSTITUCIÓN, PARA ESTUDIAR - LAS POSIBILIDADES DE QUE SUS DESEOS PUEDAN LLEVARSE A CABO.

IDENTIFICACION:

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD DENTRO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE SU PUESTO: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACIÓN, LE ROGAMOS TACHE CON UNA CRUZ LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MÁS ADECUADA, TOMANDO EN CUENTA LA ESCALA DE 0 A 3 QUE DAMOS A CONTINUACIÓN CON LOS SIGUIENTES VALORES:

- |   |                        |
|---|------------------------|
| 0 | NO ME INTERESA.        |
| 1 | ME INTERESA POCO.      |
| 2 | ME INTERESA MUCHO.     |
| 3 | ME INTERESA MUCHÍSIMO. |

SI UD. TACHA EL CUADRO MARCADO CON 0, QUERRA DECIR QUE DICHO CONCEPTO NO LO CREE NECESARIO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

SI ACASO UD. TACHARA EL NÚMERO 1, NOS QUERRA DECIR QUE EL CONCEPTO ES INTERESANTE, PERO SI SE DA O NO EN LA INSTITUCIÓN, LE SERÁ HASTA CIERTO PUNTO INDIFERENTE,

EN EL CASO DE QUE UD. TACHE EL NÚMERO 2, QUERRA DECIR QUE EL CONCEPTO ES ACEPTABLE PARA UD. Y QUE SERÍA BUENO QUE SE DIERA EN LA INSTITUCIÓN.

SI UD. TACHA EL NÚMERO 3, SIGNIFICARÁ QUE UD. DESEA ESE CONCEPTO Y QUE CREE COMPLETAMENTE NECESARIO QUE SE DE DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

EJEMPLO:

¿ LE GUSTARÍA A UD. QUE SE LE OTORGARAN BECAS PARA ESTUDIAR ?      0 \_\_\_ 1 \_\_\_ 2 x 3 \_\_\_

AQUÍ SE TACHO EL NÚMERO 2, LO QUE SIGNIFICA QUE A ESTA PERSONA LE INTERESA MUCHO ESTE CONCEPTO.

CUANDO UD CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO, LE ROGAMOS NO TACHE DOS RESPUESTAS EN LA MISMA PREGUNTA, CONTESTE RAPIDAMENTE SIN DESCUIDAR - LA LECTURA DE LAS PREGUNTAS, ASÍ COMO LA ELECCIÓN DE SU RESPUESTA.

MUCHAS GRACIAS  
=====

CUESTIONARIO:

¿ CUÁLES DE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS LE GUSTARÍA A UD. SE DIERÁN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EN LA QUE UD. LABORA ?

- 1) PROMOCIÓN DE REUNIONES PERIODICAS EN SU DEPARTAMENTO PARA DISCUTIR OBJETIVOS DE TRABAJO. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 2) PREOCUPACIÓN POR MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 3) RECONOCIMIENTO PÚBLICO POR HABER DESEMPEÑADO EN BUENA FORMA SU TRABAJO INDIVIDUAL. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 4) RECONOCIMIENTO PÚBLICO POR LA LABOR DESEMPEÑADA POR SU EQUIPO DE TRABAJO. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 5) REVISIÓN DE CARGAS DE TRABAJO - QUE LE SON ASIGNADAS, CON LA FINALIDAD DE REPARTIR MEJOR LAS LABORES INDIVIDUALES 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 
- 6) INFORMACIÓN PERIÓDICA SOBRE LOS CAMBIOS Y LOGROS QUE SE EFECTUAN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN. - ( BOLETÍN DE INFORMACIÓN ), 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 7) CAMBIOS PARA MEJORAR LA SEGURIDAD E HIGIENE. ¿ CUÁLES ? : \_\_\_\_\_ 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 8) ESTUDIO DE LAS POSIBILIDADES DE RECLASIFICAR SU PUESTO. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 9) MODIFICAR -YA SEA ( ) CAMBIAR O ELIMINAR ( )-, LOS CONTROLES QUE SOBRE EL PERSONAL TIENE LA INSTITUCIÓN. ¿ QUÉ MODIFICACIÓN SUGIERE ? : \_\_\_\_\_ 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_

- 10) ROTACIÓN PERIÓDICA DE TURNOS DENTRO DE SU MISMO NIVEL. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 11) QUE LA MAYOR PARTE DE TIEMPO SE LE PERMITIERA TRABAJAR EN LA ACTIVIDAD QUE, DENTRO DE SU PUESTO LE PARECE LA MÁS - AGRADABLE. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 12) CAMBIAR DE UNIDAD O DEPARTAMENTO. ¿ A CUAL ? : \_\_\_\_\_
- 13) ASISTIR A CURSOS QUE LE PERMITIERAN CONOCER MÁS DE SU - TRABAJO O DE OTROS TRABAJOS. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- 14) DE LOS CONCEPTOS ENLISTADOS ABAJO, RESPONDA EN QUE GRADO LE INTERESARÍAN:
- A) VALES DESPENSA. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- B) PERMISOS 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- C) BECAS 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- ~~D) GRATIFICACIONES ECONÓMICAS. 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_~~
- E) PREMIOS SOBRE:
- PUNTUALIDAD 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- AUSENTISMO 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- SEGURIDAD E HIGIENE 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_
- PRODUCTIVIDAD 0 \_\_ 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_

¿ CUÁLES OTRAS SUGIERE ?

---



---

## A N E X O            V

FORMATOS DE AUTO-REGISTRO Y REGISTRO DE LA  
EMPRESA FASE DE SEGUIMIENTO:

- TEJEDORES.
  - MAESTROS DE HILERA
  - JEFE DE DEPTO. Y TURNO.
-







NOMBRE: \_\_\_\_\_ TURNO: \_\_\_\_\_  
DEPTO.: \_\_\_\_\_ PUESTO: TEJEDOR

INSTRUCCIONES:

ESCRIBA LA HORA EN QUE LLEGÓ A SU LUGAR DE TRABAJO E INICIÓ  
SUS LABORES EN CADA UNA DE LAS SIGUIENTES FECHAS:

F E C H A	HORA DE LLEGADA E INICIO DE LABORES

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PARA LA EMPRESA:

FAVOR DE INFORMAR LA HORA EN QUE LLEGÓ A SU LUGAR DE TRABAJO E INICIÓ SUS LABORES EL SR. \_\_\_\_\_ EN LAS SIGUIENTES FECHAS:

F E C H A	HORA DE LLEGADA E INICIO DE LABORES

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SEMANA #: \_\_\_\_\_

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

DEPTO.: \_\_\_\_\_ PUESTO: MAESTRO DE HILERA,INSTRUCCIONES:

ESCRIBA LA FECHA Y MARQUE CON UNA "X" EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE (SI/NO) SE COMUNICÓ PERSONALMENTE CON SU RELEVO, PARA INFORMARLE SOBRE LO QUE HABÍA QUE HACERSE (CAMBIOS, DESCOMPOSTURAS, TRABAJO PENDIENTE ETC.) A LOS TELARES A SU CARGO.

F E C H A	SE COMUNICO CON RELEVO	
	SI	NO

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

PARA LA EMPRESA:

SEMANA #: \_\_\_\_\_

FAVOR DE MARCAR CON UNA "X" SI O NO AL INICIAR SU TURNO EL SR. \_\_\_\_\_ LE COMUNICÓ A UD. SOBRE LO QUE HABÍA QUE HACERSE (CAMBIOS, DESCOMPOSTURAS, TRABAJO PENDIENTE, ETC.) EN LOS TELARES A SU CARGO, EN LAS SIGUIENTES FECHAS:

F E C H A	SE COMUNICO CON USTED	
	SI	NO

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



PARA LA EMPRESA:

SEMANA #: \_\_\_\_\_

Favor de informar el número de telares que tenga trabajando los siguientes trabajadores del Depto. de Telares en las siguientes fechas DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_, y marque con una "x" en el lugar correspondiente (SI/NO) estuvo al pendiente del material que se iba a trabajar en su hilera. En caso de no trabajar un telar anote: el número de telar y la causa del paro.

NOMBRE	FECHA	# DE TELARES TRABAJANDO	ESTUVO AL PENDIENTE		# DE TELAR	CAUSA DEL PARO
			SI	NO		

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TURNO: \_\_\_\_\_  
 DEPTO.: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

EL OBJETIVO DEL SIGUIENTE CUESTIONARIO ES CONOCER SU OPINIÓN Y SUGERENCIAS ACERCA DEL PROGRAMA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE -- TRABAJO (F.E.T.) ,

ES IMPORTANTE LA SINCERIDAD DE SUS RESPUESTAS, YA QUE SERVIRÁN PARA HACER LAS MODIFICACIONES PERTINENTES.

INSTRUCCIONES: FAVOR DE CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, ESCRIBIENDO EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE Y MARCANDO CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA.

1. ¿ CUÁL ES SU OPINIÓN GENERAL DEL PROGRAMA F.E.T. ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿ QUÉ BENEFICIOS PERSONALES LE HA PROPORCIONADO PARTICIPAR EN EL PROGRAMA ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. ¿ COMO SE SIENTE AL PARTICIPAR EN EL PROGRAMA F.E.T. ?

MUY A GUSTO ( )  
 A GUSTO ( )  
 A DISGUSTO ( )  
 MUY A DISGUSTO ( )

¿ PORQUÉ ? : \_\_\_\_\_

4. CONSIDERA UD. QUE HA MEJORADO EN SU TRABAJO ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. ¿ QUÉ ASPECTO (S) DEL PROGRAMA F.E.T. LE GUSTARÍA FUERAN TOMADOS EN CUENTA PARA QUE UD. SE SINTIERA MEJOR ?

EL PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS, TAREAS Y PASOS. ( )

LOS AUTO-REGISTROS. ( )

LOS REGISTROS DE LA EMPRESA. ( )

LA ASESORÍA. ( )

OTRA: CUÁL ? : \_\_\_\_\_

PORQUÉ ? : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿ QUÉ SUGERENCIAS O CRÍTICAS LE PUEDE UD. HACER AL PROGRAMA F.E.T ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GRACIAS