



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología

" LA INTERACCION HUMANA EN UNA ORGANIZACION BUROCRATICA "



TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

SOFIA CRUZ MARIN

M-0023479

México, D. F.

1985



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.

A mis padres:

Por su infinito amor
que siempre me han -
brindado y que cons-
tituye la esencia de
mi vida.

A mis hermanos:

Lucero

Javier

Gabriela

José Juan

Noé

Que el inmenso amor y sacrificios
de nuestros padres sea una razón
para su superación.

Al Lic. Alvaro Jiménez O.

En agradecimiento a su valiosa asesoría y por compartir tan incondicionalmente la riqueza de sus conocimientos y experiencia.

Al Lic. Jorge L. Zozaya A.

Quien es un verdadero ejemplo
a seguir, por la honestidad y
dinamismo que despliega en su
brillante trayectoria profe---
sional.

A Elsy:

Por todos aquellos momentos
de alegría y tristeza que -
hemos compartido, y que han
consolidado nuestra gran -
amistad.

"Intentar comprender al hombre, puede constituir la experiencia más decepcionante y a la vez, la más satisfactoria. Será más satisfactoria que decepcionante, según la inteligencia desplegada en el intento y de la perseverancia que se aplique a la solución del enigma del hombre".

Strauss y Sayles.

I N D I C E

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION..... | 9 |
| CAPITULO I | |
| ANTECEDENTES | |
| a) Definición de Conceptos..... | 12 |
| Programa de reforzamiento..... | 12 |
| Reforzamiento positivo..... | 12 |
| Reforzamiento continuo..... | 12 |
| Conducta social..... | 13 |
| b) La Burocracia..... | 14 |
| Fuentes de la burocracia..... | 14 |
| El modelo burocrático..... | 16 |
| La interacción humana en la burocracia..... | 19 |
| El sector público de México..... | 23 |
| c) Investigaciones en el área de la interacción humana..... | 25 |
| d) Resumen..... | 30 |
| CAPITULO II | |
| METODOLOGIA | |
| Objetivo..... | 33 |
| Sujetos..... | 33 |
| Escenario..... | 33 |
| Materiales..... | 33 |
| Diseño..... | 33 |
| Variables..... | 34 |
| Procedimiento..... | 34 |
| Resultados..... | 46 |

M-0023479

CAPITULO III

CONCLUSIONES

Conclusiones.....49

Limitaciones y sugerencias.....51

Anexos.....52

BIBLIOGRAFIA.....67

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

La vida física del hombre no sería posible sin una actividad que le permitiera obtener los recursos indispensables - para su sostenimiento. De aquí su preocupación por encontrar y conservar una ocupación bien retribuida que haga posible la satisfacción de sus necesidades y deseos en todos aquellos aspectos que se refieren a su bienestar material, capítulo que siempre ha sido de su muy especial atención.

Se ha dicho que tan importante es conseguir un empleo como conservarlo, que nadie está interesado en buscar dificultades en sus actividades laborales y que toda posibilidad de progreso en una empresa requiere de la práctica de buenas relaciones humanas (Alvarez, 1976).

Una persona al llegar a una empresa va a tener que enfrentarse a cierta estructura. Esta estructura marcará la pauta a seguir en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo (Lundgre, 1976; Hicks, 1982).

Pero, ¿ qué se puede hacer cuando la estructura conlleva a relaciones interpersonales defectuosas, como en el caso de una organización burocrática ? . Para dar respuesta a la interrogante planteada, es necesario que antes se revise lo siguiente.

Alguna vez se pensó que el medio ambiente era simplemente el lugar en el que los hombres vivían y se comportaban. No se reconocía el papel que juega el medio ambiente en la determinación de la ocurrencia de la conducta.

Skinner (1974, pág. 158) sostiene "Podemos no estar de acuerdo acerca de la naturaleza o intensidad del control ejercido [por el medio ambiente], pero es obvio que existe cierto

control".

Actualmente se reconoce no sólo la influencia que ejerce el medio ambiente sino también la interacción que hay entre el organismo y éste.

De lo anteriormente señalado se desprende que la conducta del hombre se puede controlar mediante la programación sistemática del ambiente. Así pues, se tiene que la conducta social que se exhibe en un escenario laboral puede ser modificada a través contingencias de reforzamiento.

El objetivo de este trabajo es determinar el efecto de un programa de reforzamiento positivo continuo sobre la conducta social y la influencia que ejerce sobre la conducta de un compañero de trabajo.

El contenido se organizó de la siguiente forma; en el capítulo I se exponen los antecedentes, en el capítulo II la metodología y finalmente en el capítulo las conclusiones.

C A P I T U L O I

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

a) Definición de Conceptos.

En esta parte se definirán los conceptos que se utilizan con el propósito de dejar claro cómo se entienden cuando se haga referencia a ellos.

Programa de Reforzamiento

En el condicionamiento operante cada reforzador se presenta de acuerdo a un programa de reforzamiento, teniendo así que el control de la conducta se atribuye a éste, dado que actúa directamente sobre la tasa de respuesta del organismo. Un programa de reforzamiento describe el grado de regularidad con el que ciertos reforzamientos siguen a ciertas clases de respuestas operantes (Taximaroa, 1975).

Un programa de reforzamiento es "la especificación formal entre las respuestas y reforzadores; prescribe la iniciación o terminación de estímulos discriminativos y estímulos reforzantes en una relación de contingencia con respecto a una respuesta específica"(Jiménez, 1976, pág. 92).

Reforzamiento Positivo

El reforzamiento positivo consiste en administrar una consecuencia tan pronto se emite una conducta. Este tipo de reforzamiento produce consistentemente un aumento en la probabilidad de presentación de la conducta; en otras palabras, se hace más probable que cierta conducta se presente en el futuro (Ribes, 1972).

Reforzamiento Continuo

"Bajo un programa de reforzamiento continuo cada respues

ta deseada es reforzada. Esto es, cada vez que el organismo - emita la conducta deseada es reforzado" (Hall, 1973, pág. 32).

Conducta Social

A la conducta social también se le llama interacción humana, relaciones interpersonales, relaciones humanas, interrelaciones personales o interacción social (Domínguez, 1984).

La mayoría de la gente pasa considerable fracción de su tiempo ocupada en algún tipo de interacción social. Viven juntos y pasan parte de su tiempo libre con sus amigos. Las relaciones humanas son un elemento importante en la vida del hombre, tanto así, que según Killián (1969, pág. 4) "...el 90% de los errores humanos en el desempeño [laboral] son el resultado de una ruptura de las relaciones humanas".

Dichas relaciones han sido definidas por múltiples autores de diferente forma, pues cada uno enfatiza algún aspecto. Así, se tiene que las relaciones humanas:

"es simplemente un término general para describir una -- forma como las personas que comprenden una organización piensan una de la otra y se tratan entre sí" (Gellerman, 1973, -- pág. 13).

"son interrelaciones psicológicas y sociales surgidas entre sus miembros [de la organización] en el curso de sus actividades y tareas definidas..." (Friedman y Naville, 1978, pág 34).

"se refieren al trato constante que tenemos con nuestros semejantes y cómo nos desenvolvemos dentro de un marco deter-

minado por las actitudes que asumimos..." (Alvarez, 1976, pág. 17).

Se refieren "al éxito de un grupo en la obtención de un objetivo común" (Perry, 1957, pág. XV).

La definición que se tomará en este trabajo es la que -- proporciona Jiménez (1980), por ser clara, objetiva y acorde al enfoque que aquí se aborda. Así pues, la conducta social -- es aquel comportamiento cuyo reforzador esta mediado por otro sujeto de la misma especie (humana).

La conducta social está estrechamente vinculada a la historia conductual individual y es moldeada por las acciones y las reacciones de los eventos presentes en el momento de emisión. Esta conducta es mantenida y adquirida por diversas contingencias de reforzamiento.

A continuación se hará referencia a la Burocracia, invitando al lector que centre su atención en las relaciones humanas que se generan en un escenario burocrático ya que se relaciona con el objetivo de la presente investigación.

b) La Burocracia

Fuentes de la Burocracia

Una organización tiende a adoptar una estructura burocrática por diversos factores, entre los cuales se encuentran:

1.- El tamaño de la organización.

Una organización grande tenderá a desarrollar una estructura burocrática (Shneider, 1966; Dubín, 1973; Weber, 1977;-- Scanlan, 1978; Chinoy, 1983) porque cuando una organización --

crece se hace más difícil que el líder interactúe con todos sus subordinados y que pueda dirigir eficientemente sus actividades. Por ejemplo, en el caso de una organización industrial la necesidad de dar empleo y adiestrar a numerosos directores y especialistas abre la necesidad de coordinar las actividades de grandes cantidades de hombres, máquinas, la provisión de materias en grandes cantidades, origina problemas administrativos de vasto alcance, lo que a su vez exige un cuerpo de especialistas competentes, un planeamiento, control, adecuada comunicación entre las diferentes partes de la organización y disciplina (Shneider, 1966).

Cuanto más grande es la organización, la tendencia burocrática se hace más pronunciada. Donde antes existía un criterio, éste se traduce en una regla y así, poco a poco, la vida de la organización se ajusta a un reglamento rígido (Galván, 1980).

2.- El desarrollo de una economía monetaria.

La burocracia ha existido en ausencia de tal economía pero se ha desarrollado más completamente cuando el dinero llegó a ser el medio convencional de cambio. El dinero estimula el cálculo racional. El dinero permite el pago de sueldos regulares, es un método de remuneración que facilita el control de los funcionarios. Los funcionarios a quienes se proporciona un sueldo dependen de sus ingresos y pueden considerar la posibilidad de mejorar económicamente en términos de un aumento en sus ingresos (Chinoy, 1983).

3.- Los valores y actitudes vigentes.

La importancia que se le ha dado al racionalismo dentro de la filosofía, la ciencia y la religión (principalmente en el calvinismo) alimentó la receptividad hacia las innovacio-

nes burocráticas. Por ejemplo, el calvinismo al exaltar el -- trabajo como una virtud moral facilitó una tendencia hacia el orden y a la disciplina que se exigen en una organización burocrática (Chinoy, 1983).

El Modelo Burocrático

La palabra "Burocracia", proviene del francés Buro que -- significa escritorio, y del latín Gracia, que significa mando dominio, poder (Mendieta, 1961). La primera reacción ante la palabra burocracia es negativa. Actualmente esta palabra tiene un sentido peyorativo, incluso se distingue entre burocracia por un lado y administración honesta y eficiente, por -- otro: entre burócratas (gente desagradable e ineficaz), y los empleados civiles, seguros y responsables (Chinoy, 1983). Un burócrata bajo este mismo punto de vista negativo es un experto en gastar tiempo, dinero y energías.

La mayoría de las personas tienen la idea de que los burócratas son únicamente las personas que laboran en las organizaciones gubernamentales. Esta creencia se ha visto reforzada por la tendencia que tienen gran parte de los autores que estudian a la burocracia, al referirse en sus obras especialmente a la administración pública, creando confusión (Mendieta, 1961). De este modo se cree que el jefe de la Tesorería -- es un "burócrata" mientras que el administrador de la compañía U.S. Steel es un "administrador". Es importante considerar que la forma burocrática se da tanto en la organización pública como en la privada.

Max Weber describió a la burocracia por primera vez como un "tipo ideal" de estructura de organización en 1921 (Lundgre, 1976). Su enfoque teórico partió del análisis de las diferen-

tes clases de autoridad: carismática (personalidad del líder), tradicional (herencia) y la racional o legal (avalada en el derecho y la ley): se basa en normas aceptadas como legítimas por los integrantes de una organización. La autoridad es inherente al cargo, no a la persona y nadie puede ejercerla si no ha ocupado el cargo de acuerdo a las normas (Waldo, 1967).

Weber señala que la autoridad racional es la que permite conocer a la burocracia, dado que ésta representa su forma más evolucionada, al basarse en el ejercicio del control fundamentado en el conocimiento, lo que la hace específicamente racional. Además, indica que la forma burocrática es el instrumento más eficiente de administración en gran escala jamás desarrollado, y que las organizaciones complejas y modernas como las industriales dependen fuertemente de su uso (Dessler, 1979). Por otro lado, agrega que el grado de burocratización de una organización se puede determinar analizando sus elementos.

Los principios del Modelo Burocrático son:

1.- Una jerarquía de autoridad bien definida.

Los puestos están ordenados en una pirámide de autoridad y responsabilidad. Los burócratas de alto nivel tienen mayor autoridad y responsabilidad que los de niveles inferiores (Galván, 1980).

2.- La división del trabajo.

La división del trabajo se efectúa fraccionándolo en las partes que lo componen, destinándolas a tantas personas especializadas como sea necesario.

3.- La existencia de un reglamento que abarca los derechos y deberes de las personas que ocupan los puestos.

Mediante el reglamento se especifica claramente lo que -

se espera de las personas, es decir, sus obligaciones. El conjunto de reglas permite determinar la calidad y cantidad de la actuación en el trabajo, así como los privilegios que corresponden (Shneider, 1966). Las reglas deben ser racionalmente aplicadas, para lo cual se necesita de un entrenamiento especializado. De aquí se deriva que únicamente una persona que ha demostrado una experiencia técnica está calificada para ser miembro del equipo administrativo; es decir que la raíz de la autoridad es su conocimiento y experiencia (Mota, 1978).

4.- La existencia de un sistemas de procedimientos para hacer frente a la situación laboral.

Hay un sistema de procedimientos que indica cómo se deben de llevar a cabo las actividades y la forma cómo tratar los asuntos particulares, además norma las decisiones y las acciones administrativas.

5.- Impersonalidad en las relaciones interpersonales.

Las relaciones de los sujetos con sus compañeros de trabajo están claramente especificadas por un conjunto de reglas (Scanlan, 1978). De esta manera se elimina la ira, el apasionamiento, la afección y el entusiasmo. El funcionario ideal en concordancia con el "estándar racional", descarta la influencia de razones y emociones personales (Hernández, 1983).

6.- Selección para empleo y promoción a base de competencia técnica.

Los cargos burocráticos son cubiertos por personas que han demostrado su competencia para llevar a cabo las tareas exigidas. Los métodos de selección son de importancia decisiva. Los exámenes formales permiten la aplicación de procedimientos impersonales y sistemáticos para probar la capacidad de los candidatos. En relación a la promoción, se basa tanto

en la antigüedad como de las aptitudes técnicas (Chinoy, 1983)

Cabe señalar que en este tiempo la burocracia es cada vez más un elemento característico de la vida contemporánea (Chinoy, 1983) ya que se presenta en numerosos campos, en la industria, en ciertas religiones, en el estado y en la enseñanza (Weber, 1977; Dubín, 1973; Chinoy, 1983).

La Interacción Humana en la Burocracia

Los Teóricos de las Relaciones Humanas

Las críticas de los relacionistas humanos (Mayo y Roethlisberger entre otros) al modelo burocrático, han girado principalmente en dos aspectos: (Howell, 1979).

1.- La falta de correspondencia entre la organización formal y la organización real.

Los mencionados teóricos señalan que la organización que existe y funciona en la realidad es diferente a la que se estipula en el organigrama. Es decir, la organización formal no es la única, sino que también aparece una organización informal. Por consiguiente, los trabajadores no se conforman necesariamente a una estructura rígida, sea cual sea lo lógico de su diseño o lo claro de sus descripciones de puestos.

2.- La deshumanización.

En relación a la deshumanización argumentan que no se puede reducir al hombre a una simple máquina que actúa y realiza eficazmente las tareas que se le asignan.

Los relacionistas humanos sostienen que existen varios elementos de la conducta humana en la organización tales como:

1.- Una organización es un sistema social que determina el papel que juegan los individuos y establece normas que pueden diferir de las de la organización formal.

2.- El individuo está motivado no solamente por incentivos económicos, sino también por factores sociales y emocionales.

3.- El grupo informal de trabajo es un factor determinante. Dicho grupo juega un papel importante en la determinación del comportamiento individual de los trabajadores.

4.- La satisfacción del trabajador esta asociada con su productividad. Al incrementarse la satisfacción aumenta la productividad.

5.- La gerencia requiere tanto de habilidades sociales - efectivas como de habilidades técnicas.

6.- Los participantes en una organización pueden motivarse satisfaciendo necesidades sociales (Galván, 1980).

Robert Merton.

Inicia su análisis señalando que la alta jerarquía demanda disciplina para obtener una conducta modelo (del personal) para lo cual se vale de reglas. Esto provoca:

1.- Una reducción en las relaciones interpersonales.

Esta reducción se refleja en el hecho de que los miembros de la organización se relacionan entre sí con base a los derechos y deberes especificados en su puesto (March y Simon, 1969).

2.- Desplazamiento de metas.

Las reglas (medios) originalmente establecidas para alcanzar los objetivos de la organización se convierten en fines. La adhesión a las reglas es tan intensa que se convierten en un fin mismo (Merton, 1980).

3.- Una disminución en la búsqueda de alternativas.

El burócrata tiende a resolver los casos y problemas par

ticulares de la misma forma, pues tiende a reducir el número de categorías en las cuales se pueden clasificar los asuntos para su solución. Esta tendencia crea problemas entre el burócrata y la clientela o público. De esta forma los burócratas desarrollan una conducta que no se adapta a las exigencias (March y Simon, 1969; Merton, 1980).

La reducción de las relaciones interpersonales, el desplazamiento de metas y la disminución de la búsqueda de alternativas da como resultado una rigidez en el comportamiento de los sujetos. Esta rigidez tiene varias consecuencias; permite la conservación del sistema y un aumento en las dificultades con los clientes o público.

La rigidez de la conducta, la dificultad de adaptación y los conflictos con los clientes o público hacen necesario un aumento en la reglamentación y control (March y Simon, 1969).

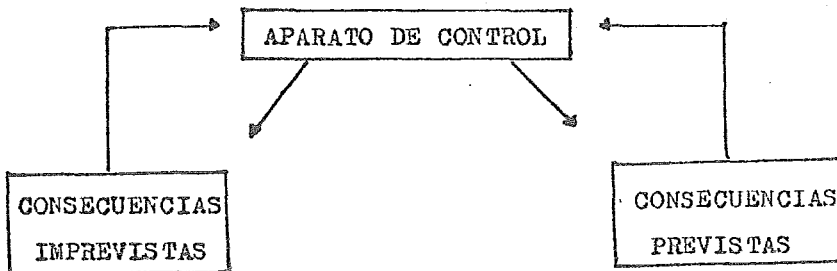
Alvin Gouldner.

Indica que los altos funcionarios demandan control mediante el uso de reglas impersonales, con el propósito de regular los procedimientos de trabajo. Una consecuencia de estas reglas es disminuir la visibilidad de las relaciones de autoridad dentro del grupo de trabajo, es decir la existencia de una reglaevita que el funcionario tenga que repetir órdenes. Una vez que una obligación se especifica mediante una regla, el sujeto no puede excusarse diciendo que el funcionario no le dijo que hiciera una cosa determinada. Las reglas disminuyen la visibilidad de las relaciones de autoridad siempre y cuando se mantengan las normas de igualdad en el grupo de trabajo, que da como resultado una reducción en la tensión de éste. Estas consecuencias que son resultado de la existencia de

reglas son las esperadas por la alta jerarquía y refuerzan a la vez el uso de las reglas. Pero también se dan consecuencias imprevistas derivadas de la aplicación de éstas. Esto es, las normas de trabajo dan conocimiento al sujeto del comportamiento mínimo aceptable, que aunado a una baja concordancia entre los objetivos de éste y los de la organización, da lugar a una divergencia entre los esfuerzos que realiza el sujeto y los objetivos de la organización.

El rendimiento a un nivel mínimo que el sujeto exhibe es considerado por la alta jerarquía como un fracaso, por lo que aumentan el control para que mejore su actuación (March y Simon, 1969).

Merton y Gouldner coinciden en señalar que en una organización burocrática se obtienen las consecuencias anticipadas por la alta jerarquía, y consecuencias imprevistas. A su vez éstas últimas refuerzan la tendencia a usar el aparato de control (reglas). Las consecuencias imprevistas conllevan a ineficiencia. Los sistemas teóricos de los mencionados autores pueden ser representados de la siguiente manera:



George Strauss y Leonard Sayles.

Estos autores mencionan que la especialización origina los siguientes problemas:

1.- Una competencia destructiva entre los diversos grupos de especialistas.

Cada grupo de especialistas desea aumentar su rango, -- prestigio o bien imponer su punto de vista. A tal grado puede llegar la competencia entre los grupos que es posible dañar a la organización.

2.- Una falta de coordinación entre los especialistas.

La falta de coordinación propicia estancamientos en el -- trabajo y que los especialistas se echen la culpa unos a otros de los problemas que surgen. En ocasiones los especialistas -- dedican más tiempo en demostrar quiénes son los responsables de las dificultades que se presentan, que a encontrar una solución o resolverlas (Strauss y Sayles, 1961).

El Sector Público de México

Actualmente este sector emplea a gran cantidad de recursos humanos para llevar a cabo sus labores de servicio. Es -- por tanto uno de los sectores más importantes de México.

Según Mendieta (1961) este sector posee tres niveles, -- los cuales tienen características muy peculiares. Dichos niveles son:

1.- Alta burocracia.

Está constituida por los funcionarios públicos más im -- portantes como los Secretarios de Estado entre otros. Se distinguen de los demás empleados por su carácter político y por su inestabilidad, ya que su permanencia en el poder está supe -- ditada a la vida y azares de la organización o del grupo que-

posee el poder.

2.- Burocracia directiva.

La forman aquellos empleados que sin ser precisamente altos funcionarios, desempeñan puestos directivos. Estos se caracterizan por su inestabilidad, pues su destino está ligado al de los políticos a quienes sirven. También son de extracción política, ya que obtienen sus cargos como recompensa por las actividades partidistas que desarrollan durante las campañas electorales o en el seno del partido triunfante.

Los funcionarios de los estratos descritos, "personalizan" sus relaciones con el público con el objeto de obtener jugosos ingresos o alguna ventaja.

3.- Burocracia de escalafón.

Es la más numerosa. En esta burocracia existen algunos estratos donde los problemas de interacción son más pronunciados. Dichos estratos son:

a) burocracia de la acción y trámites exteriores, en relación directa e inmediata con el público. Este grupo incluye desde el empleado de la ventanilla, hasta el funcionario judicial, el fiscal, etc. Cuando el empleado que atiende al público no tiene "interés personal" en los asuntos que tramita, su ritmo de trabajo es lento; la constante relación con el público aunado a la monotonía de su labor, le hacen "irritable", "nervioso" y "autoritario".

b) burocracia de asistencia social. Forman parte de esta burocracia los empleados que prestan atención individual y personal a clases desamparadas. Todos los servidores de hospitales, dispensarios, asilos, internados, etc., se encuentran comprendidos en este grupo. Las características de estos trabajadores en su "frialidad", su "indiferencia" y su falta de -

"sensibilidad".

c) Investigaciones en el área de la Interacción Humana.

Se han llevado a cabo investigaciones en el área de la interacción humana en el escenario laboral. A continuación se exponen algunas investigaciones que tienen en común la utilización de técnicas de la aproximación operante. Se presentan (de manera resumida) los objetivos, procedimiento y resultados de cada investigación.

| | |
|----------------|---|
| Título | Una Experiencia de Auto-control en el Ambiente Laboral. |
| Autor: | Orozco, P. y col., (1977) |
| Objetivo: | La integración de los jefes de departamento como equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la Dirección General de una Institución Pública. |
| Sujetos: | Nueve jefes de departamento de la Dirección General. |
| Procedimiento: | Fase A: se identificaron las conductas deseables e indeseables, se registraron y definieron un total de nueve conductas que fueron: presentar problemas más que dar soluciones, forma molesta de pedir las cosas, llegar tarde, lentitud en el trabajo, no se cuenta con él para un trabajo, desorganización, necio y creído, irritable |

y faltas.

Fase B: se corrió un curso de cinco sesiones para operacionalizar las conductas y establecer los contratos conductuales entre los jefes de departamento. Simultáneamente a esta fase se realizó el seguimiento y se observaron reducciones significativas en los comportamientos descritos como indeseables.

Comentarios:

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

Título:

Importancia del Repertorio Social sobre las Relaciones Interpersonales dentro del Escenario Laboral.

Autor:

Ibarra, E., (1978).

Objetivo:

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

- Sujetos:** Seis químicos y un técnico de dibujo del departamento de Proceso.
- Procedimiento:** En la fase pre-experimental se procedió a identificar las conductas relevantes a la interacción humana que -- eran emitidas dentro del lugar de trabajo y determinar al sujeto que menos interacciones tuviese durante la fase de identificación. A continuación, al sujeto menos responsivo se le administró un pretest para cercionarse de si efectivamente no emitía los repertorios sociales preestablecidos, para inmediatamente entrenarlo en la emisión de las conductas requeridas. Simultáneamente al procedimiento de entrenamiento se realizaron registros similares a los de la fase inicial para observar los cambios en la conducta del sujeto como en la de sus compañeros de trabajo.
- Comentarios:** El autor concluye que es posible dar entrenamiento a las personas en interacciones humanas utilizando este método; que el repertorio social influye definitivamente sobre las relaciones interpersonales, y que al entrenar a un sujeto, éste puede influir sobre el resto de los integrantes del grupo de trabajo. Por otro lado se ob

servó la generalización de las respues-
tas sociales que emitían en el lugar -
de entrenamiento al escenario laboral.

- Título:** Modificación de Conductas Disyuntivas-
(en la Organización).
- Autor:** Custodio, A., (1984).
- Objetivo:** Controlar "conductas disyuntivas incon-
venientes", mediante la aplicación de-
una técnica de modificación de conduc-
ta; siguiendo los pasos del modelo de-
capacitación y/o adiestramiento en la-
interacción humana.
- Sujetos:** Una puericulturista y cuatro asisten-
tes de educadora.
- Procedimiento:** Se identificaron las funciones de los-
sujetos. Posteriormente se establecie-
ron discrepancias y se definieron ope-
racionalmente las conductas objetivo.-
Se registraron las conductas identifi-
cadas y se mostró a los sujetos las --
gráficas de su actuación para llegar a
un acuerdo para efectuar un cambio en
las conductas. Como siguiente paso se-
registró la actuación de los sujetos -
e inmediatamente se les dió feed back.
- Comentarios:** Se modificaron las conductas de inte-
rés, lo que prueba la efectividad del-
feed back como procedimiento para modi

ficar conductas inconvenientes en el trabajo. El autor concluye que el enfoque que operante resulta adecuado para el estudio de las relaciones humanas en el área laboral.

- Título:** Estrategias y Métodos en la Capacitación de las Interacciones Humanas.
- Autor:** Domínguez, M., (1984).
- Objetivo:** Efectos que tienen cierto tipo de técnicas para aumentar o mantener las conductas deseables en la interacción cara a cara en el ambiente laboral.
- Sujetos:** Cuatro costureras.
- Procedimiento**
- Fase pre-experimental: se identificaron las conductas y se definieron operacionalmente, siendo éstas: conducta de compañerismo, conducta de cooperación, conducta social de trabajo y conducta verbal relevante.
- Fase A: se procedió al registro de las conductas para determinar su nivel de emisión.
- Fase B: se aplicaron los programas de reforzamiento para la modificación de las conductas.
- Fase C: se registraron las conductas. Se observó que mantenían el nivel de emisión de la fase B.

Comentarios: El autor concluye que las conductas de seables se incrementaron. Se observó - que los sujetos involucrados indirectamente se vieron influenciados por los sujetos sobre los cuales se aplicaron los programas de reforzamiento.

Conclusiones.

Dentro de las aportaciones que arrojan las investigaciones descritas se encuentran:

1.- El enfoque operante ofrece técnicas de modificación conductual, como el modelo de capacitación en la interacción humana que brinda la oportunidad de que el sujeto decida su participación.

2.- La programación cuidadosa de las consecuencias es -- parte medular para lograr un cambio conductual.

3.- El incremento del repertorio social de un sujeto influye positivamente en el comportamiento de sus compañeros de trabajo.

Finalmente se concluye que el análisis experimental de la conducta puede ayudar a resolver los problemas de interacción humana que ocurren en el ámbito laboral.

d) Resumen

La influencia del hombre sobre la organización se deja sentir en las relaciones que establece con sus compañeros de trabajo. La calidad de las relaciones humanas un efecto determinante sobre la productividad y eficiencia de la organización.

En ocasiones las relaciones humanas no son las adecuadas porque la organización se ha diseñado sin considerar al factor humano, como ocurre en una organización burocrática.

Actualmente se visualiza a las dependencias gubernamentales como focos problema de relaciones humanas.

Tomando en cuenta que la conducta social del hombre es adquirida y mantenida por contingencias de reforzamiento, se abre la posibilidad de lograr un cambio positivo en ésta auxiliándose de las estrategias de modificación conductual que brinda el enfoque operante.

Por otro lado, considerando la gran importancia de la interacción humana en el escenario de trabajo, se hace indispensable que el individuo (que el individuo) posee un repertorio conductual adecuado, que le permita interactuar optimamente con sus compañeros de labores. Atendiendo a esta necesidad la presente investigación está orientada a la aplicación de un programa de reforzamiento positivo continuo que coadyuve al mejoramiento de los repertorios conductuales de un controlador de asistencias y de un analista.

C A P I T U L O I I

M E T O D O L O G I A

Objetivo:

Determinar el efecto de un programa de reforzamiento positivo continuo sobre la conducta social de un sujeto y la influencia que tiene en el comportamiento de un compañero de trabajo.

Sujetos:

| Puesto | | Sexo | Edad | Escolaridad |
|-------------------------------|-----|-----------|---------|-------------------|
| Un analista | (1) | masculino | 25 años | bachillerato |
| Un controlador de asistencias | (2) | masculino | 34 años | carrera comercial |

Escenario:

Departamento de Recursos Humanos de una Dependencia gubernamental. Dicho departamento está comprendido en un área de aproximadamente 12.60 X 5.40 m, donde se encuentran 10 escritorios, 11 sillas, 3 archiveros y dos máquinas de escribir (anexo 1).

Materiales:

Formatos de registros observacionales y de productos permanentes (anexo 2)

Questionario de consecuencias administrativas (anexo 3)

Tarjetas (anexo 4)

Lápices.

Diseño:

Se utilizó un diseño experimental funcional A-B.

Variables:

Programa de reforzamiento positivo continuo

Conducta social: conducta de cooperación

conducta verbal relevante

conducta social estereotipada

conducta de ausencia de compañerismo

Las definiciones operacionales de las conductas son:

Conducta de cooperación:

Cada ocasión que el sujeto acepte verbalmente ayudar a un compañero en la ejecución de un trabajo, cuando éste lo solicite o por iniciativa propia.

Conducta verbal relevante:

Cada ocasión que el sujeto, dentro de su lugar de trabajo, emita frente a otro sujeto verbales relevantes a su tarea durante 15 segundos, tales como: "ya está terminado el reporte de incidencias del personal", "la actualización del personal no se hizo oportunamente", etc.

Conducta social estereotipada:

Cada ocasión que ante la presencia de una persona emita verbales tales como: "gracias", "pase usted", "disculpe", etc.

Conducta de ausencia de compañerismo:

Cada día que el sujeto ejecute su trabajo con reporte de fricción con sus compañeros.

Procedimiento:

Fase de Pre- investigación:

Inicialmente se entrevistó al Subdirector Administrativo con el fin de identificar los problemas de interacción humana que existían entre sus subordinados. Este señaló que el con-

trolador de asistencias y el analista mostraban una ausencia-compañerismo y poca cooperación. Posteriormente se tomaron registros anecdóticos con el objeto de determinar las conductas de tipo social que los sujetos emitían en el escenario de trabajo.

Los registros se tomaron en dos días (lunes y miércoles); el tiempo total de registro de cada sujeto fue de 4 horas. Las conductas que se identificaron fueron: conducta verbal relevante y conducta social estereotipada. Como siguiente paso se procedió a la definición operacional de las conductas.

Fase A (Línea Base):

En esta fase se efectuó el registro de las conductas sociales de los sujetos. Se utilizaron registros observacionales de frecuencia para las conductas: verbal relevante, cooperación, y social estereotipada. El registro de cada conducta se llevó a cabo en 23 sesiones; cada sesión duró 30 minutos.

Las sesiones se distribuyeron en forma escalonada, de tal forma que se comprendiera una jornada laboral. El tiempo total de registro para cada una de estas conductas fue de 11.30 horas.

Con respecto a la conducta de ausencia de compañerismo, el registro se efectuó al final de la jornada, mediante registros de productos permanentes. Este tipo de registro se utiliza cuando, como resultado de la ejecución de una persona, se obtiene un producto final. En este caso el producto permanente es el reporte de si había habido fricciones del sujeto con sus compañeros de trabajo durante la jornada laboral. Este registro se tomó también durante 23 días.

Se observó que las conductas verbal relevante y cooperación del sujeto 2, tenían una emisión baja. Se decidió actuar

sólo sobre la conducta de cooperación de este sujeto, por ser la que había señalado el Subdirector Administrativo como problemática.

Fase Pre- experimental:

En esta fase se le mostró al sujeto 2 la gráfica de su conducta de cooperación y se le preguntó si le interesaba participar en un programa para incrementar esa conducta. El sujeto estuvo de acuerdo. Se le aplicó un cuestionario para identificar las consecuencias administrativas que le agradaría le proporcionara la organización.

Cuando se tuvo el cuestionario contestado, se le presentó al Subdirector Administrativo para que señalara las consecuencias que la organización estaba en posibilidades de otorgar. La consecuencia administrativa fue que se le permitiera trabajar en la actividad que dentro de su puesto le parecía más agradable, siendo dicha actividad la contestación de la correspondencia durante 1 hora. Posteriormente se le explicó al sujeto 2 en qué iba a consistir el programa.

En relación al sujeto 1, no se le mostró gráfica alguna ni se le aplicó el cuestionario.

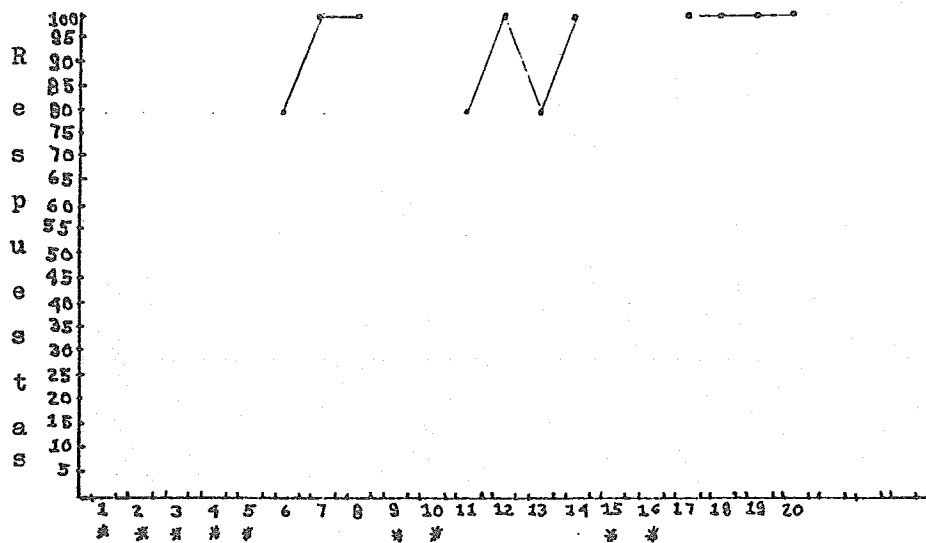
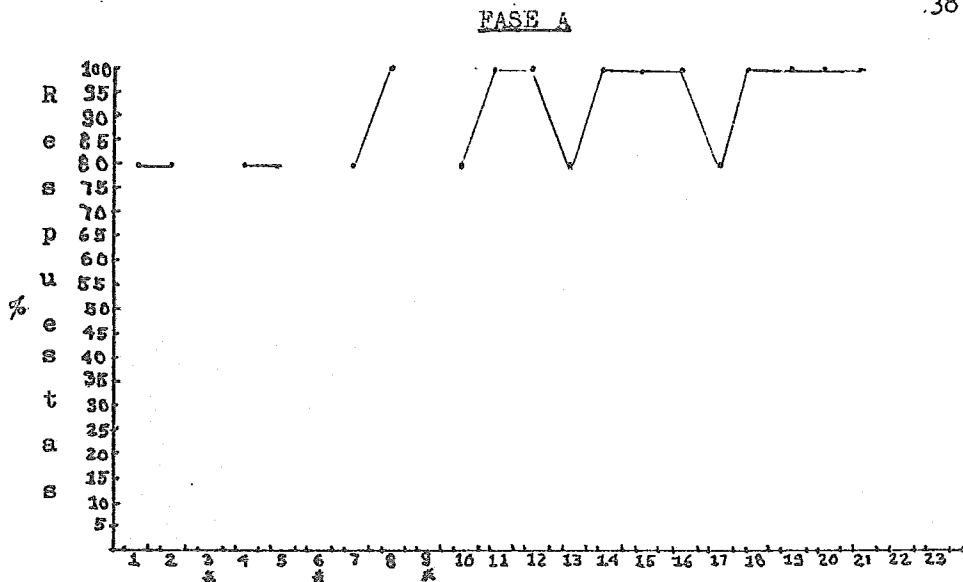
Fase B (Intervención):

En esta fase se procedió a la aplicación de un programa de reforzamiento positivo continuo. Se eligió un programa de este tipo porque fortalece rápidamente la conducta aún cuando se encuentre a un nivel muy bajo. Otra razón que influyó en la elección el tiempo limitado que se tenía para correr la investigación.

El programa consistió en reforzar la conducta cada ocasión que ocurría, de tal suerte que se le entregaba una tarjeta

ta con la siguiente frase: "Muchas gracias por su cooperación, Sr. Ismael". Cada tarjeta que el sujeto ganó pudo ser canjeada, cuando él lo deseara, por la consecuencia administrativa elegida. La conducta verbal relevante, conducta social estereotipada y la conducta de ausencia de compañerismo se continuaron registrando.

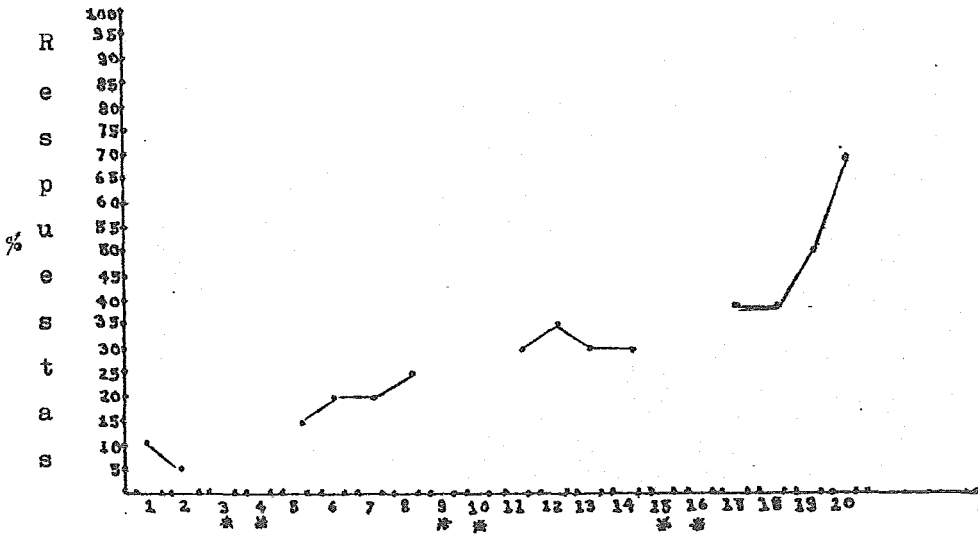
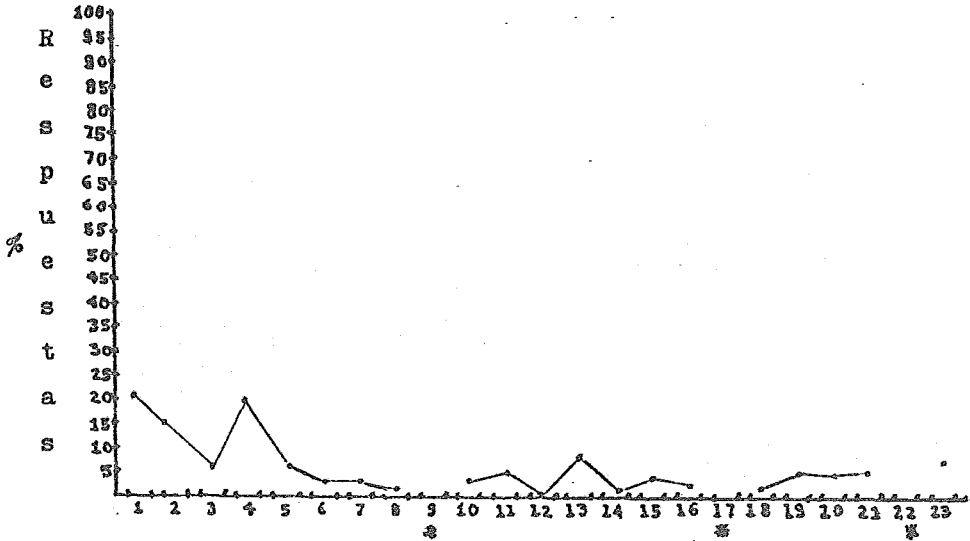
En el sujeto 1 únicamente se procedió al registro de las conductas durante toda la fase B, sin intervención alguna sobre él.



FASE B

Gráfica 1 Esta gráfica muestra el porcentaje de respuestas de la conducta de cooperación emitidas, por el sujeto 1, en la Fase A y Fase B.

Días de registro en los que no hubo oportunidad de emisión de la conducta.

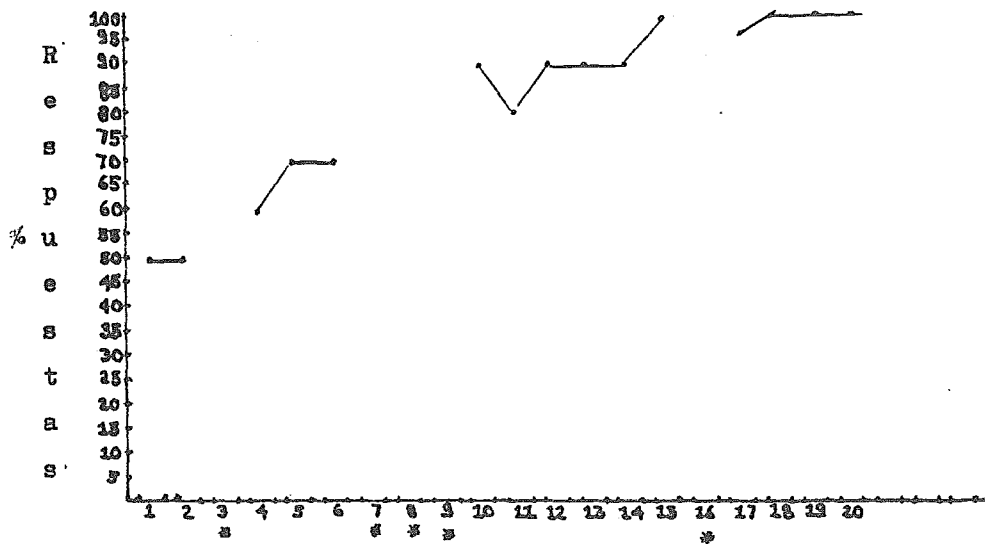
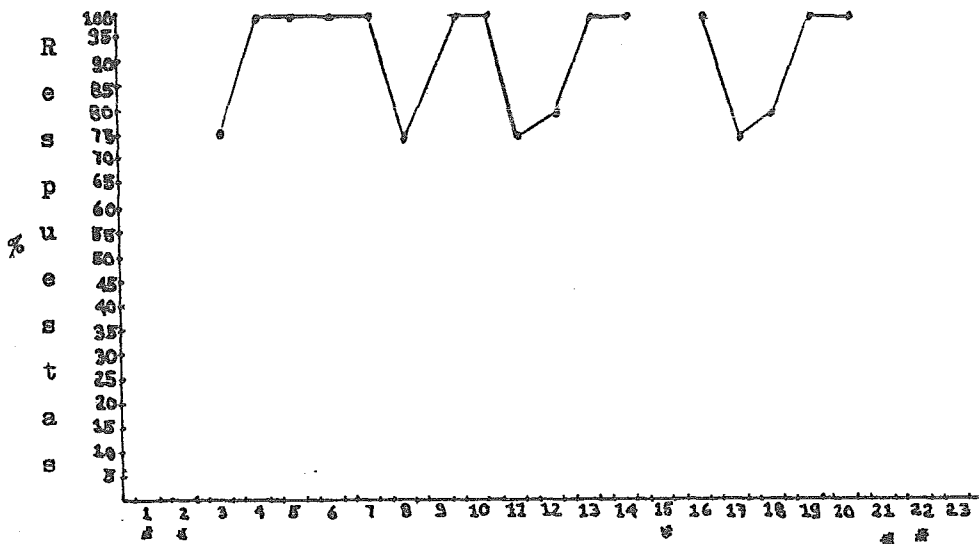


FASE B

gráfica 2 Esta gráfica muestra el porcentaje de respuestas de la conducta verbal relevante emitidas por el sujeto 1, en la Fase A y Fase B.

* Días de registro en los que no hubo oportunidad de emisión de la conducta.

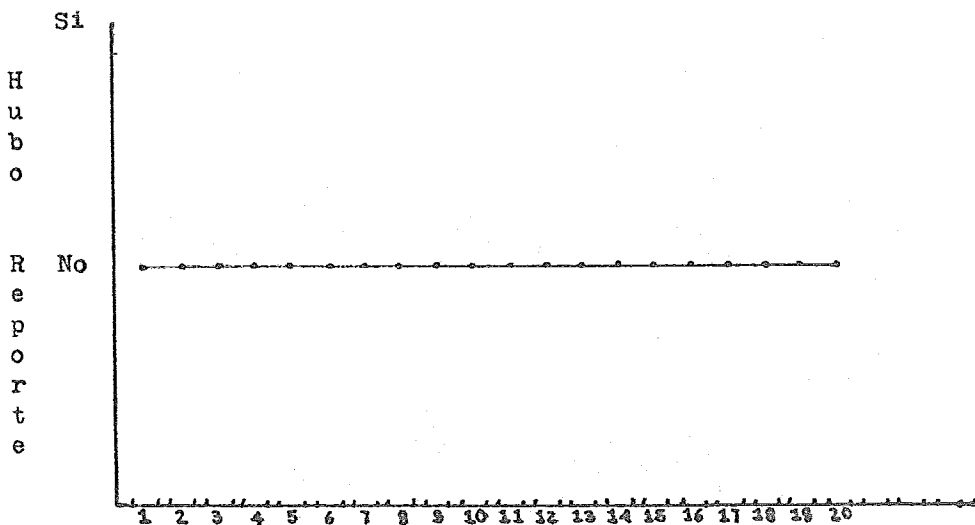
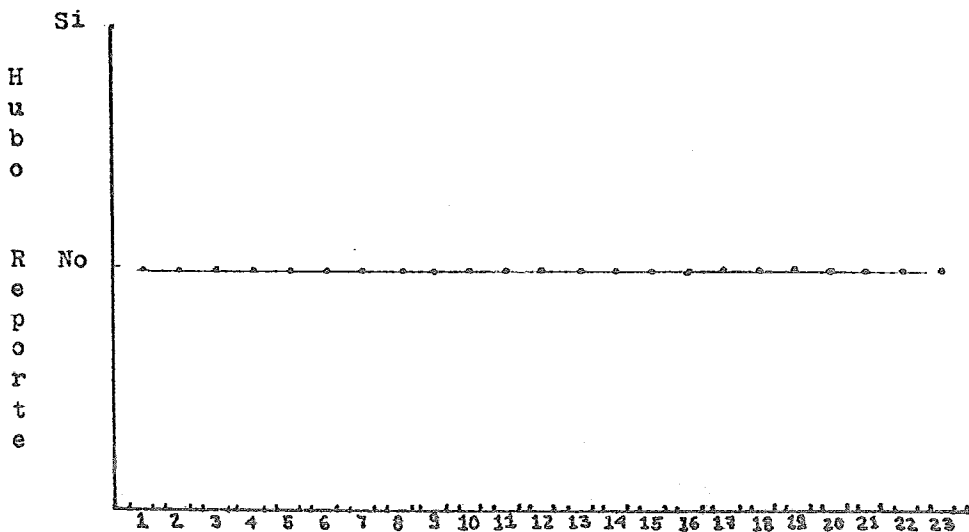
FASE A



FASE B

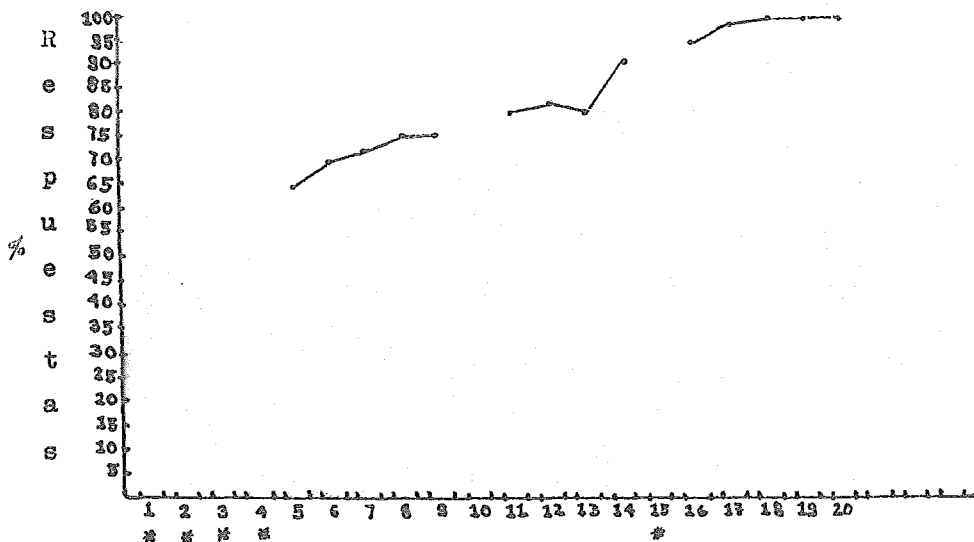
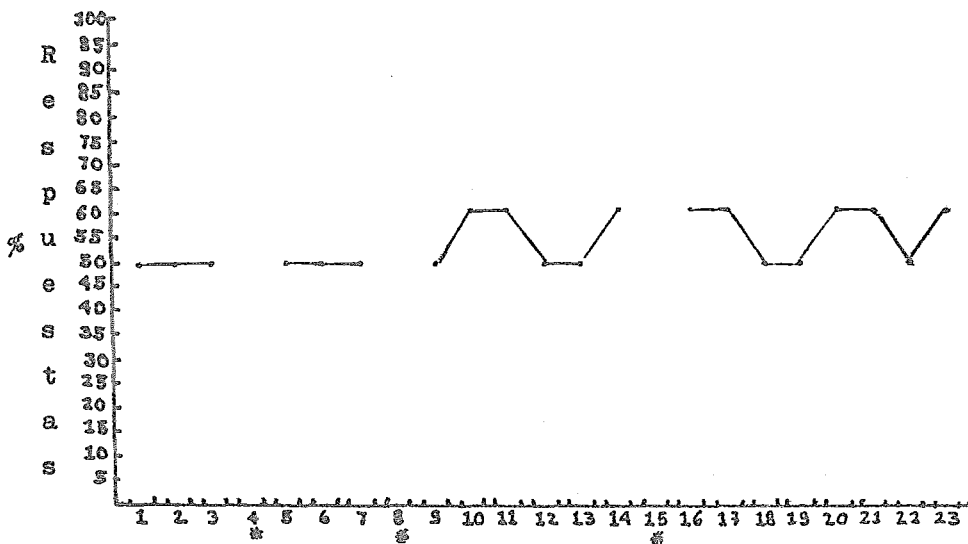
Gráfica 3 Esta gráfica muestra el porcentaje de respuestas de la conducta social estereotipada, emitidas - por el sujeto 1, en la Fase A y Fase B.

* Días de registro en los que no hubo oportunidad de emisión de la conducta.



FASE B

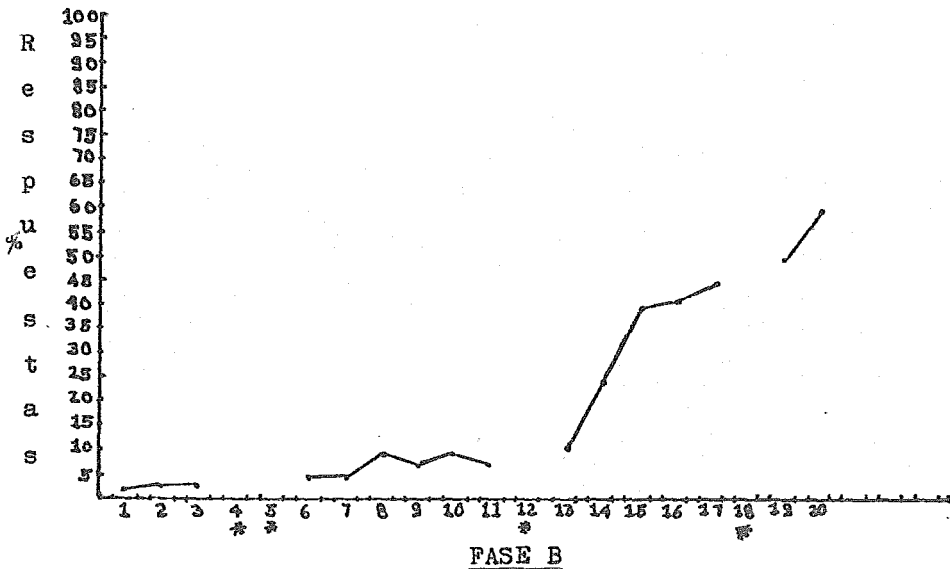
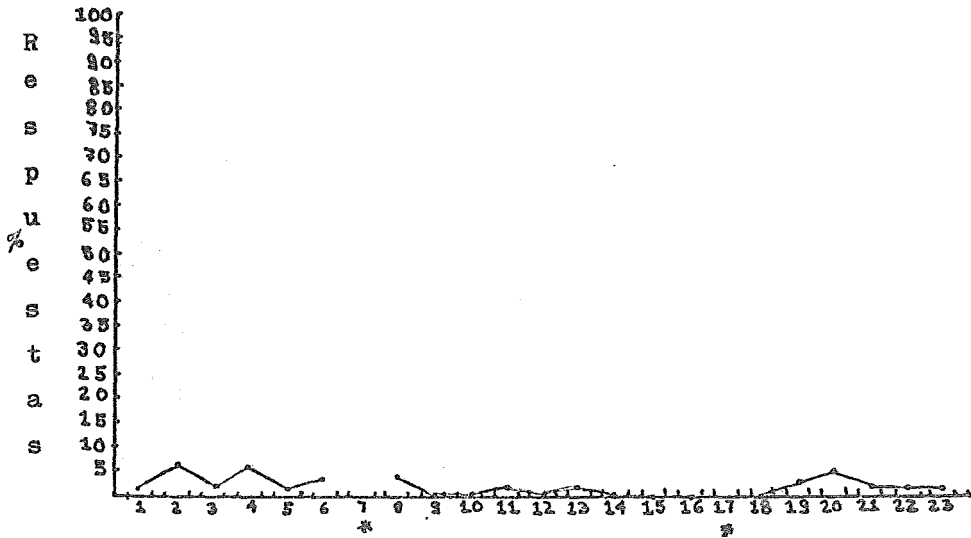
Gráfica 4 Esta gráfica muestra el nivel al que se dio la conducta de ausencia de compañerismo en el sujeto 1, en la Fase A y Fase B



FASE B

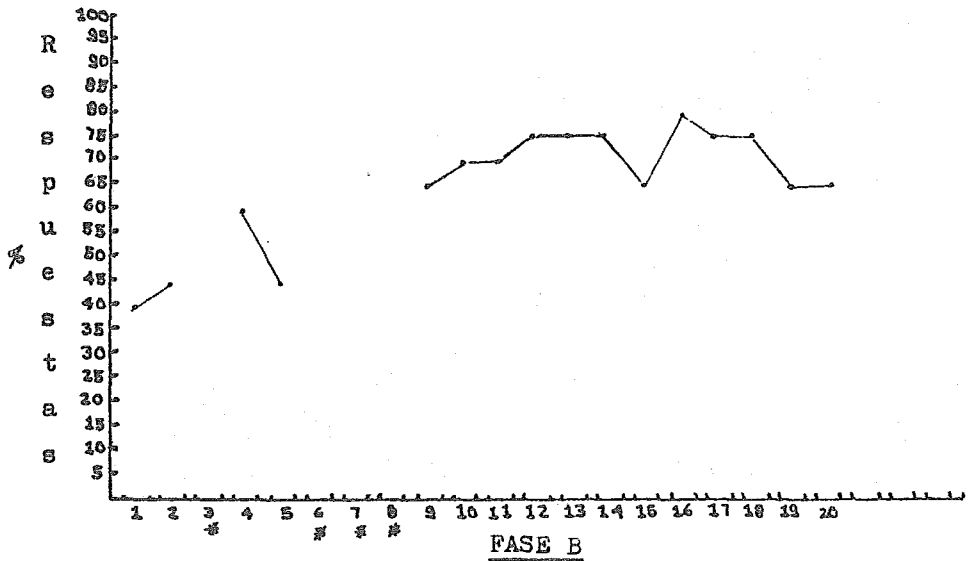
Gráfica 5 Esta gráfica muestra el porcentaje de respuestas de la conducta de cooperación emitidas por el sujeto 2, en la Fase A y Fase B.

* Días de registro en los que no hubo oportunidad de emisión de la conducta.



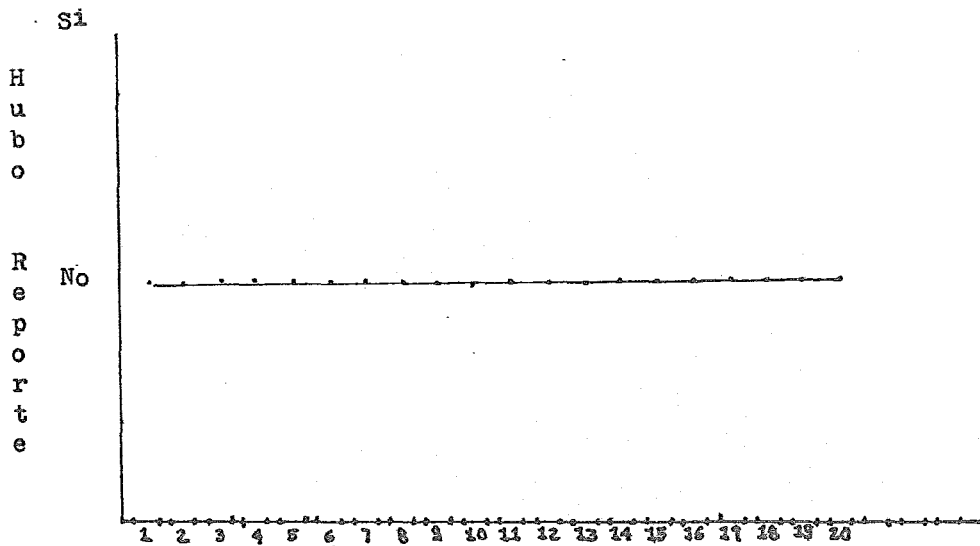
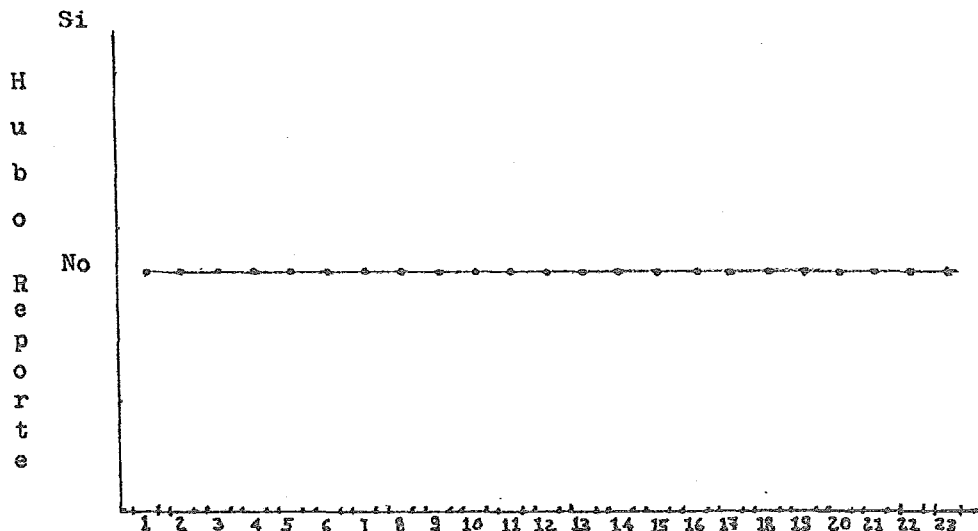
Gráfica 6 Esta gráfica muestra el porcentaje de respuestas de la conducta verbal relevante, emitidas por el sujeto 2, en la Fase A y Fase B.

* Días de registro en los que no hubo oportunidad de emisión de la conducta.



Gráfica 7 Esta gráfica muestra el porcentaje de respuestas de la conducta social estereotipada, emitidas -- por el sujeto 2, en la Fase A y Fase B.

* Días de registro en los que no hubo oportunidad de emisión de la conducta.



FASE B

Gráfica 8 Esta gráfica muestra el nivel al que se dió la conducta de ausencia de compañerismo en el sujeto 2, en la Fase A y Fase B.

Resultados

Una vez que se tenían los registros se procedió a sacar el porcentaje de emisión de las conductas de los sujetos. El porcentaje se obtuvo considerando la oportunidad de emisión de las conductas.

Sujeto 1

La conducta de cooperación, tanto en la Fase A como en la Fase B, se mantuvo entre el 80% y 100% (gráfica 1).

La conducta verbal relevante se incrementó en la Fase B alcanzando una emisión del 70% en contraste con la máxima emisión de la Fase A que fue del 20% (gráfica 2).

La conducta social estereotipada mostró una variabilidad aceptable en la Fase A. En las primeras sesiones de la Fase B ocurrió un decremento, y posteriormente aumentó hasta llegar a un 100% (gráfica 3).

La conducta de ausencia de compañerismo, en la Fase A y en la Fase B, no ocurrió. Esto significa que el sujeto no tuvo fricción alguna con sus compañeros (gráfica 4).

Sujeto 2

La conducta de cooperación se incrementó significativamente en la Fase B, alcanzando un 100% de emisión en las últimas tres sesiones. A diferencia de la Fase A, en la cual la conducta estuvo entre el 50% y 60% (gráfica 5).

La conducta verbal relevante aumento significativamente en la Fase B, dado que alcanzó un nivel del 60% en contraste con la máxima emisión de la Fase A, que fue del 7% (gráfica 6).

La conducta social estereotipada en la Fase A se mostró variable, en la Fase B se verificó una reducción en la varia

bilidad (gráfica 7).

La conducta de ausencia de compañerismo, en la Fase A y en la Fase B, no ocurrió. Esto indica que el sujeto no tuvo fricción alguna con sus compañeros de trabajo.

CAPITULO III

CONCLUSIONES

Conclusiones

El presente trabajo aspira que al ser leído por algún -- funcionario de una organización burocrática, le ayude a perca -- tarse de que las relaciones humanas que se generan en ésta -- juegan un papel determinante para el logro de los objetivos -- individuales y los de la organización.

Con respecto a los resultados obtenidos se observó que -- hubo un incremento en la conducta de cooperación del sujeto 2 -- (sobre el cual se aplicó el programa de reforzamiento). Por -- otro lado, también se verificó un incremento en su conducta -- verbal relevante. Dicho incremento se atribuye a lo señalado -- por Skinner (citado por Luthans y Kreitner, 1980, pág. 105) -- "...la misma consecuencia puede controlar la frecuencia de -- dos o más conductas en la misma persona..."

En relación al sujeto 1 (sobre el cual no se llevó a ca -- bo ninguna intervención), mostró un incremento en su conducta -- verbal relevante, que se atribuye a la influencia que recibió -- del sujeto 2. Este resultado apoya el hallazgo de Ibarra -- (1978) quien señala que al entrenar a un sujeto en su conduc -- ta social influye sobre el equipo de trabajo.

De dichos resultados se desprende que es posible lograr -- un cambio conductual mediante la cuidadosa programación de -- las consecuencias.

Otro punto que cabe señalar es que el programa aplicado -- presenta las siguientes ventajas:

1.- Brindó al trabajador la alternativa de decidir su -- participación. El trabajador al aceptar colaborar libremente -- adquiere un compromiso, que por ende contribuye al éxito del -- programa.

2.- La consecuencia utilizada se determinó mediante una negociación entre el trabajador y su jefe.

3.- Al seleccionar el trabajador la consecuencia, se asegura en cierta medida que ésta tendrá control sobre su conducta.

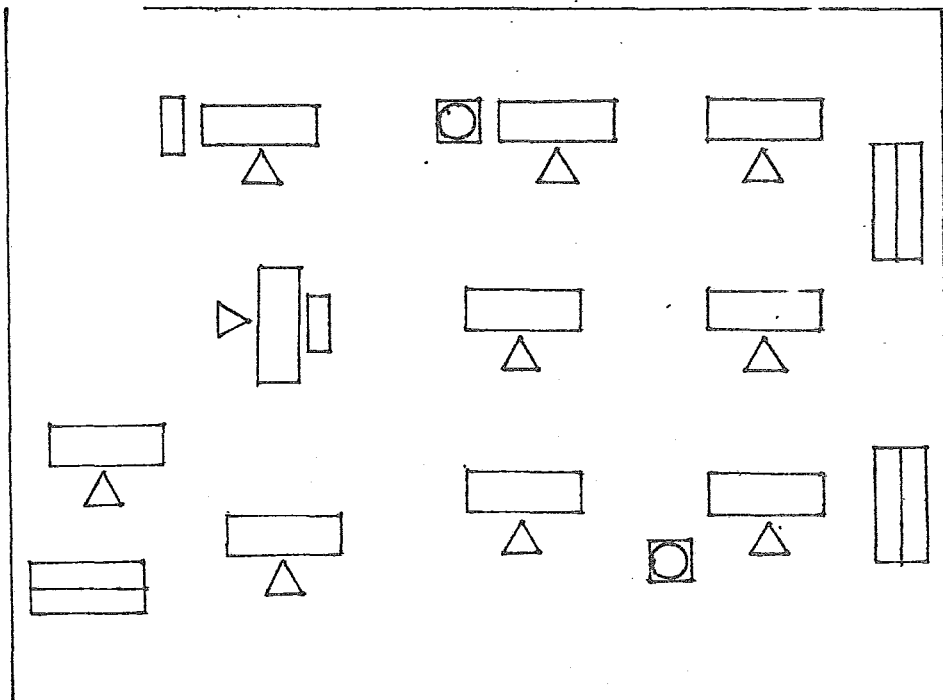
Finalmente, es indispensable resaltar que la programación de las contingencias ayuda al mejoramiento de la conducta social que los sujetos exhiben en el ámbito de trabajo.

Limitaciones y Sugerencias

No fue posible llevar a cabo una fase de seguimiento, debido al tiempo limitado con el cual se contaba para realizar la investigación. Si se hubiera realizado un seguimiento se podría haber observado si las conductas se mantenían, decrementaban o eliminaban después de finalizar la fase B. Sería conveniente que en las investigaciones posteriores que se interesen en esta área efectúen un seguimiento.

A N E X O I

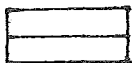
Departamento de Recursos Humanos



Escritorios



Sillas



Archiveros



Máquinas de escribir



Teléfonos

A N E X O 2

Registro Anecdótico

Sujeto 1

Conversa con sus compañeros sobre cuestiones irrelevantes (de las canciones de Plácido Domingo), da palmadas en la espalda a dos de ellos. Se dirige a su lugar, coloca en su escritorio unos papeles, se sienta, enciende un cigarro, pregunta la hora cuando se la dicen da las gracias. Verbaliza: "aguas muchachos viene el gñerejo" (jefe inmediato). Revisa unos papeles, va al cubículo de su jefe, toma una carpeta y la deposita en su escritorio. Dice a la secretaria "Paty ya que vas a sacar copias, me sacas unas por favor". Su jefe le pregunta si ya terminó las liquidaciones y contesta: "no ya me falta poco". Intenta abrir el archivero pero no puede, pide las llaves verbalizando: "Marí tienes las llaves", abre y saca una engrapadora, engrapa unas hojas y la guarda. Comenta con un compañero aspectos irrelevantes (lugar donde van a ir a comer), vuelve a su lugar, se sienta, acomoda unos plumones en un estuche...

Registro Anecdótico

Sujeto 2

Se rasca la cabeza, bosteza, observa el techo, cierra un cajón de su escritorio, de nuevo se rasca la cabeza. Se acerca al lugar de un compañero y platican de irrelevancias (alto precio de los cigarros), regresa a su lugar, guarda unos papeles en su escritorio. Un compañero le indica que le llaman -- por teléfono verbaliza: "enseguida voy", toma la llamada y -- una vez que termina de hablar regresa a su lugar, observa una carpeta, bosteza y dicta a su ayudante (nombre de trabajado-- res y fechas). Prepara una taza de café, bebe y verbaliza: "Al maquío regalame un cigarro porque ya no tengo". Se dirige al lugar de la secretaria, se sienta y charla de cuestiones irrelevantes (calor que se siente), toma un documento y lo observa, lo coloca en el escritorio, vuelve a su lugar, se sienta--saca del archivero unos folders y saca de éstos unos documentos, escribe. Toma la lista de asistencia y efectúa unas anotaciones...

Registro de Productos Permanentes

Nombre _____ Puesto _____

Observador _____

| PRODUCTO FINAL | FECHA | HUBO REPORTE | NO HUBO REPORTE |
|----------------|-------|-----------------|--------------------|
| | | | |

Registro Observacional de Frecuencia

Nombre _____ Puesto _____ Fecha _____

No. de Registro _____ Observador _____

| CONDUCTA | HORA | HORA | HORA | HORA |
|----------|------|------|------|------|
| | | | | |

A N E X O 3

INFORMACION:

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

IDENTIFICACION:

Edad: _____

Sexo: _____

Estado civil: _____

Escolaridad: _____

Antigüedad dentro de la Institución: _____

Nombre de su puesto: _____

Categoría: _____ Nivel: _____

Nombre de la Unidad donde presta sus servicios: _____

_____ Jornada de Trabajo: _____

INSTRUCCIONES:

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

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

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

Si acaso usted tachara el número 1, nos querrá decir que
el concepto es interesante, pero sise da o no en la institu-
ción, le será hasta cierto punto indiferente a usted.

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

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

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

0 1 2 3

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

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

MUCHAS GRACIAS.

CUESTIONARIO:

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

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

0 1 2 3

¿Podría sugerir otras actividades _____

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2) Promoción de reuniones pe-- riódicas en su departamento para discutir objetivos de-- trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3) Preocupación por mejorar las relaciones entre sus compañe-- ros de trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4) Reconocimiento público por-- haber desempeñado en buena - forma su trabajo individual. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 5) Reconocimiento público por - la labor desempeñada por su- equipo de trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 6) Revisión de cargas de traba-- jo que le son asignadas, con la finalidad de repartir me-- jor las labores individuales. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7) Información periódica sobre-- los cambios y logros que se-- efectuaron dentro de la ins-- titución (boletín de informa-- ción sobre promociones, pla-- zas, becas, etc.). | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Otras: _____ | | | | |
| 8) Cambios para mejorar la segu-- ridad e higiene. ¿Cuáles? _____ | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 9) Estudio de las posibilidades | | | | |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| de reclasificar su puesto | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 10) Modificar -ya sea () cam--- bilar o () eliminar-, los -- controles que sobre el perso nal tiene la institución. ¿Que modificación sugiere? _____ | 0 | 1 | 2 | 3 |
| <hr/> | | | | |
| 11) Rotación periódica de pues - tos dentro de su mismo nivel. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 12) Cubrir a un compañero de ni- vel escalafonario superior. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 13) Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que, dentro de su- puesto, le parece la más -- agradable. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 14) Cambiar de unidad o departa- mento. ¿A cuál? _____ | 0 | 1 | 2 | 3 |
| <hr/> | | | | |
| 15) Asistir a cursos que le per- mitieran conocer más de su - trabajo o de otros trabajos. | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 16) De los conceptos enlistados- abajo, responda en qué grado le interesarían: | | | | |
| - Despensa familiar | 0 | 1 | 2 | 3 |
| - Becas | 0 | 1 | 2 | 3 |

A N E X O 4

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION

SR. ISMAEL!

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, R.J. Relaciones Humanas, Jus, México, 1976.
- Custodio, A. Modificación de Conductas Disyuntivas (en la - Organización), Tesis Profesional, U.N.A.M., 1984.
- Chinoy, E. La Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, 1983.
- Dessler, G. Organización y Administración, Prentice Hall - International, México, 1979.
- Dubín, R. Relaciones Humanas en la Administración, Cecsa, - México, 1973.
- Domínguez, G. M. Estrategias y Métodos en la Capacitación - de las Interacciones Humanas, Tesis Profesional, U.N.A.M., 1984.
- Galván, E. J. Tratado de Administración General, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Gellerman, W. La Administración de las Relaciones Humanas, - Cecsa, México, 1973.
- Hall, V. El Manejo de la Conducta, H y H Enterprises Inc., 1973.
- Hicks, G. Administración de Organizaciones, Cecsa, México, 1982.
- Howell, C. Psicología Industrial y Organizacional, Manual - Moderno, México, 1979.
- Ibarra, M. E. Importancia del Repertorio Social sobre las - Relaciones Interpersonales dentro del escenario laboral, Te sis Profesional, U.N.A.M., 1978.
- Jiménez, O. A. Análisis Experimental de la Conducta, Tri--- llas, México, 1976.
- Jiménez, O. A. Un Ensayo sobre la Interacción Humana en el Trabajo, en Prensa, 1980.
- Lundgre, E. Dirección Organizativa, Logos Consorcio Edito--- rial, México, 1976.
- Luthans, F. y Kreitner, R. Modificación de Conducta Organi--- zacional, Trillas, México, 1980.

- March, G. y Simon, G. Teoría de la Organización, Ariel, Barcelona, 1969.
- Mendieta, L. Sociología de la Burocracia, U.N.A.M., México, 1961.
- Merton, R. Teoría y Estructuras Sociales, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- Mota, B. G. La Burocracia en México, Tesis Profesional, -- U.N.A.M., 1978.
- Crozco, P. y Rosado, C. Una Experiencia de Autocontrol en Ambiente Laboral, Tesis Profesional, U.N.A.M., 1977.
- Pinilla, A. Las Relaciones Humanas en la Empresa, Editores Técnicos Asociados, España, 1972.
- Perry, J. Las Relaciones Humanas en la Industria, Selección Contable, Argentina, 1957.
- Ribes, I. E. Técnicas de Modificación Conductuales, Trillas, México, 1972.
- Reynolds, G. Compendio de Condicionamiento Operante, Editorial Ciencia de la Conducta, México, 1973.
- Scanlan, E. Principios de la Dirección y Conducta Organizacional, Limusa, México, 1978.
- Shneider, E. Sociología Industrial, Guadarrama, Madrid, -- 1966.
- Skinner, B. Ciencia y Conducta Humana, Fontanella, Barcelona, 1970.
- Strauss, G. y Sayles, R. Los Problemas Humanos en la Dirección, Herrero Hnos. Sucesores, México, 1961.
- Taximaroa, N. A. Un Estudio sobre Programas de Reforzamiento Aplicados a un Operario Mexicano, Tesis Profesional, -- U.N.A.M., 1975.
- Waldo, D. Administración Pública, Trillas, México, 1967.
- Weber, M. ¿Qué es la Burocracia?, Pléyade, Buenos Aires, -- 1977.

M-0023429

