

Leji 78



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"EL REFORZAMIENTO EN EL AREA LABORAL"

T E S I N A

Que para obtener el título de

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

presenta

JIMENEZ CASTAÑEDA TERESITA DEL NIÑO JESUS

Asesor: LICENCIADA CONSUELO ARCE ORTIZ

Septiembre, 1988.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

CONTENIDO

	Págs.
Resumen	1
Capítulo I	
El reforzamiento como factor motivacional y modificador conductual en el área laboral	2
Capítulo II	
Análisis de las investigaciones sobre reforzamiento en el área laboral	18
Conclusiones	30
Anexo	35
Bibliografía	37

RESUMEN

En el presente estudio se pretendió analizar la eficacia o ineficacia del reforzamiento en el ámbito laboral como una técnica para motivar y modificar conductas en la organización.

Esto se llevó a cabo a través del análisis de 26 investigaciones seleccionadas al azar, efectuadas en México de los años 1975 a 1986 y considerando la metodología empleada y resultados obtenidos sobre el tema.

Se encontró que las técnicas de modificación conductual abordaron aspectos de productividad, conflictos interpersonales, relaciones humanas, seguridad industrial, satisfacción personal y en general motivación laboral.

Sin embargo, se observó que existieron una serie de límites reportados por los investigadores y además encontradas en el análisis de los estudios, que van desde el propio planteamiento del objetivo hasta las conclusiones reportadas por los investigadores.

De lo anterior se concluyó que es difícil considerar la eficacia o ineficacia del reforzamiento en el área laboral ya que la limitante de mayor incidencia fué de tipo metodológico.

CAPÍTULO I

EL REFORZAMIENTO COMO FACTOR MOTIVACIONAL
Y MODIFICADOR CONDUCTUAL EN EL AREA LABORAL

"... Una tendencia muy importante es la de actividad de los agentes del cambio, sobre todo los que aplican técnicas de modificación de conducta o condicionamiento operante en ambientes cotidianos. Este es un buen ejemplo de que las técnicas desarrolladas originalmente en el laboratorio se están aplicando en la actualidad en ambientes naturales. Por otra parte, las técnicas de condicionamiento clásico no se han transferido todavía, de modo apreciable, del laboratorio al campo." (Brant, 1972, p.13; citado en Luthans y Kreitner, 1976 p.35)¹

Los principios y técnicas conductuales están basados en la teoría del aprendizaje derivada por B.F. Skinner, el cual divide a la conducta en unidades respuestas. Existen dos tipos de respuestas: Una produce el organismo en forma automática ante una estimulación concreta llamada respondiente; y las respuestas que emite el organismo sin una estimulación en particular sino que son controladas por sus propias consecuencias, llamadas operantes (Jiménez, 1976).

Las operantes constituyen respuestas activas como andar, -- bailar, hablar, escribir, etc. Aunque las operantes parecen es pontáneas, muchas de ellas en realidad están controladas por las consecuencias que acarrearon en el pasado (asociadas a ellas). Si después de una operante han sucedido por lo general aconteci

mientos agradables para el sujeto, es muy probable que la operante se repita en condiciones similares; si, por el contrario, después de una operante sucedieron acontecimientos desagradables para el sujeto, entonces es raro que la operante se repita en situaciones similares (Davidoff, 1980).

En el condicionamiento operante las respuestas son reforzadas tanto por la presentación como por la supresión de ciertas consecuencias. Cuando la presentación de un suceso aumenta la probabilidad de una determinada conducta, tal suceso se llama reforzador positivo; cuando la supresión de un suceso aumenta la probabilidad que se produzca determinada conducta, tal suceso recibe el nombre de reforzador negativo (Skinner, 1974).

Al movimiento teórico que ha trabajado ampliamente con estos procedimientos se le conoce como Análisis Experimental de la Conducta, el cual proporciona principios y técnicas para la comprensión de la influencia que tienen algunos factores sobre el comportamiento; por ejemplo se ha encontrado que a través del reforzamiento se logra modificar repertorios conductuales de los sujetos, de hecho se ha considerado como causa del comportamiento (Ribes, 1972).

En el condicionamiento operante el reforzamiento se refiere al evento que sucede como consecuencia de una respuesta, se aplica a eventos discretos que pueden aumentar en frecuencia, o bien a situaciones en las que el interés teórico experimental se cen-

tra básicamente en el aspecto cuantitativo de la respuesta (Ribes, 1972).

Un aspecto importante en la modificación de conducta consiste en colocar a la conducta bajo el control de estímulos y consecuencias naturales en el medio en que habitualmente se emiten; sin embargo, esto no siempre sucede y es necesario utilizar reforzadores artificiales. De acuerdo a Ribes (1972), los reforzadores se dividen en naturales, artificiales y generalizados.

Reforzadores naturales:

Un reforzador natural, es aquel que tiene gran probabilidad de darse en el ambiente en el que suele emitirse determinada conducta, existen tres formas de reforzadores naturales:

- Feed Back: es la propia consecuencia sensorial
- Reforzadores sociales: siempre que un sujeto recibe reforzamiento por medio de otro miembro del grupo social en base a las convenciones que dicho grupo establece para una determinada conducta se llama reforzador social; el uso de reforzadores sociales presenta las siguientes ventajas: 1) Se tienen a la mano y basta planear su administración y 2) existe una economía de recursos para adecuar el programa.

Otro tipo de reforzadores sociales son:

- Las conductas que el sujeto emite con mayor frecuencia bajo condiciones naturales.

Reforzadores artificiales:

Son todos aquellos estímulos que se aplican como consecuencia de una conducta bajo condiciones artificiales. Dentro de estos se encuentra el sistema de fichas o de puntos, que son reforzadores condicionados que se intercambian por un reforzador natural o de otro tipo, son reforzadores inmediatos. Presenta las siguientes ventajas:

- 1) Se disminuye la interrupción en el programa por la aplicación de reforzadores.
- 2) Las fichas al administrarse después de las respuestas llenan el vacío temporal entre la emisión de la respuesta y la entrega del reforzador. Nunca debe darse muy poco reforzador a cambio de fichas, ni tampoco debe existir lo contrario ya que se puede producir saciedad.

Reforzadores generalizados:

Incrementan alguna conducta bajo ciertas condiciones y pueden establecerse con reforzadores naturales o artificiales.

Los reforzadores no siempre se aplican de manera continua, de hecho son administrados de manera intermitente. Según lo que se conoce como programas de reforzamiento. "Un programa de reforzamiento es una prescripción para iniciar y terminar estímulos sean discriminativos o reforzantes en el lapso de tiempo y en relación con una conducta, es la especificación formal de las relaciones entre las respuestas y los reforzadores" (Honig, 1975, p. 82)².

"El objetivo final de cualquier programa de reforzamiento es poder mantener la respuesta indefinidamente con muy poco o ningún reforzamiento" (Ribes, 1972. p.34)³

De acuerdo a Reynolds (1973), los programas de reforzamiento pueden clasificarse de la siguiente manera: Programas simples, compuestos, concurrentes y múltiples; a continuación se explicará en que consiste cada uno de ellos.

Programas simples

Programas de razón: El reforzamiento siempre se administra después de la respuesta que cumple el criterio. Siempre se programa el número de respuestas. Se dividen en programas de razón fija y razón variable.

Programa de intervalo: el reforzamiento siempre se administra después de la primera respuesta emitida al transcurrir el intervalo criterio. Se programa en base al transcurso del tiempo. Se dividen en programas de intervalo fijo e intervalo variable.

Programas compuestos

Un programa compuesto es aquel que refuerza una sola respuesta de acuerdo a los requisitos de dos o más programas operando al mismo tiempo. Se dividen en programas conjuntivos, entrelazados y alternativos, concurrentes y múltiples. En el programa conjuntivo deben cumplirse los requisitos de todos los programas

para que una respuesta sea reforzada; en un programa alternativo una respuesta será reforzada siempre y cuando se haya satisfecho el requisito de uno de los programas, y en un programa entrelazado una respuesta será reforzada después que haya transcurrido un determinado número de respuestas.

Programas concurrentes: En el programa concurrente se refuerzan dos o más respuestas de acuerdo a dos o más programas de reforzamiento operando al mismo tiempo, de manera independiente.

Programas múltiples: Están formados por dos o más programas simples, los distintos programas componentes se presentan sucesivamente; el requisito para pasar de un programa a otro es haber cumplido el anterior. Los programas de reforzamiento son uno de los aspectos más importantes de un programa de modificación conductual.

La ejecución y evaluación de un programa de modificación conductual que se aplica a una gran variedad de escenarios, poblaciones y conductas debe constar de los siguientes pasos: 1) Identificación de las conductas que se van a cambiar. Se necesita de criterios específicos y objetivos para que la respuesta este claramente definida. 2) Los eventos estímulo del medio ambiente (estímulos discriminativos y reforzadores) que parecen estar asociados con la conducta necesitan ser especificados y evaluados. 3) Una vez identificada la conducta objetivo se necesita seleccio

nar una estrategia de intervención que incluya programa de reforzamiento y medición, tales como frecuencia, registro de intervalo y duración.

Antes de las observaciones de línea base, se recomienda que algunos observadores evalúen la conducta objetivo para determinar la confiabilidad de los observadores experimentales. Cuando los observadores independientes y experimentales concuerdan en la ocurrencia de la conducta se pueden iniciar las observaciones de línea base. Las revisiones de confiabilidad deben continuarse a lo largo del programa para asegurarse que aún concuerdan los observadores. Finalmente, es necesario seleccionar un diseño experimental el cual se usará para demostrar la relación causal entre las contingencias y el cambio conductual (Kazdin, 1975).

Los éxitos alcanzados en el laboratorio se generalizan en la vida cotidiana. La modificación de conducta representa un cambio en la manera como tratamos a las personas, la historia genética se encuentra por el momento fuera de nuestro control, pero el aspecto ambiental puede complementarse y modificarse a través de una auténtica tecnología de la conducta, la modificación de conducta es simplemente la modificación del ambiente (Bijou, 1972).

Las técnicas de modificación de conducta se han aplicado a escenarios diversos tales como aulas escolares, clínicas de salud

mental, cárceles, escuelas maternas, hogares y fábricas (Davidoff, 1980).

Específicamente, en el área del trabajo se han desarrollado una serie de investigaciones manifestando la aportación del análisis experimental de la conducta como alternativa al alcance de las metas de toda organización, dependiendo de sus objetivos, ya sea sustituyendo métodos tradicionales de selección de personal, capacitación y evaluación del mismo, así como considerando el reforzamiento como un factor motivacional y como modificador de conductas indeseables.

Antes de la revolución industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados, puesto que las unidades de producción y las técnicas eran pequeñas y sencillas. Todo esto cambió con la llegada de revolución industrial, se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes (Dunnette y Kirchner, 1982).

Esto se dio primeramente con los estudios de Frederick Taylor, en los que se consideraba al individuo como una parte aislada, semejante en algunos aspectos a una máquina; se supuso además que los empleados estaban motivados en la mayoría de los casos por el reforzador económico. Por otra parte en la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo, se consideró al individuo como

parte integrante de un grupo cuyo motivo principal era formar parte de éste (Brown, 1980).

Es notorio que en un grupo de personas que realizan el mismo trabajo, algunas lo hacen mejor que otras, de esta manera el desempeño laboral de una persona está en función de dos clases de variables: Una se refiere a la habilidad o destreza para realizar el trabajo y la otra a su motivación (Vroom, 1979).

La operación motivacional más evidente es la utilización de estímulos reforzantes, ya que aumenta la probabilidad de una respuesta (Ribes, 1972).

Desde el punto de vista motivacional, la conceptualización del refuerzo de diferentes autores es como sigue: Hull (1943), "Cualquier condición del organismo que sirve para producir un impulso, sirve para producir refuerzo cuando se reduce el impulso"; es decir, un estímulo se convierte en reforzador si reduce un estado de necesidad actual del organismo.

Miller y Dollard (1950), "El refuerzo lo constituye aquel tipo de hechos o circunstancias que aumentan la tendencia a que una respuesta sea evocada o repetida". No se hace referencia a procesos hipotéticos o conceptos como reducción del impulso y necesidades.

Meel (1950); Seward (1950) y Bindra (1959): "Un reforzador es la presencia de una circunstancia o hecho cuya ocurrencia cambia la fuerza total del hábito de una respuesta dada" (citados en Arnau, 1974. p. 70).⁴

Autores como Bolles (1973), sostienen que se puede decir en el lenguaje del reforzamiento todo lo que se puede decir, en el de la motivación. La equivalencia entre motivación y reforzamiento consiste en considerar la conducta desde el punto de vista de lo que la refuerza en lugar que desde el punto de vista de lo que la motiva. A través de su teoría que explica la motivación considerando el reforzamiento nos dice que si el aprendizaje y la motivación representan dos efectos altamente correlacionados pero diferentes, o si son dos maneras de considerar un mismo conjunto de fenómenos, se explica mejor como efectos de reforzamiento.

"De lo anterior se desprende que el postular motivos para explicar la conducta, nos puede llevar a no investigar la conducta y nos impide observar los problemas existentes" (Skinner p.28, citado en Bolles, 1973 p. 479)⁵.

"De esta manera si es posible desarrollar y substanciar una teoría de refuerzo, hemos de preguntarnos respecto del comportamiento de un hombre, no tanto qué es lo que ha motivado, cuanto qué condiciones de refuerzo se hayan subyacentes a su desarrollo y a su mantenimiento" (Bolles p. 478, citado en Cofer, 1980, pág. 139).⁶

Es por ésto que desde el punto de vista de la modificación de conducta organizacional el refuerzo como factor motivacional no niega la existencia de procesos internos, sin embargo, no pretende profundizar sobre estos ya que se interesa por la motivación de los trabajadores desde el punto de vista observable.

Una organización se define como una unidad o agrupamiento humano creado para lograr objetivos específicos, estos se logran a través de la utilización de recursos humanos, técnicos y materiales (Arias, 1982). Es el recurso humano el elemento dinámico que le da la vida a la organización, por lo que la finalidad principal de la administración de recursos humanos es alcanzar metas de la organización mediante su personal existente; estas metas se alcanzan comunmente a través del control positivo (refuerzo) y el control negativo (castigo) de quienes participan en la organización.

De esta manera el individuo manifiesta una conducta que tiene por objeto alcanzar dos objetivos, los del individuo y los de la organización; entre más cercanos esten unos de otros mayor será el esfuerzo puesto en juego (Arias, 1982).

El empleado ve a la organización como fuente de muchas consecuencias, algunas convenientes y otras indeseables. Algunas de las consecuencias comunes de su conducta organizacional incluyen dinero, seguridad, respaldo social, ascensos, felicitaciones o en caso contrario, reprimendas, despidos, llamadas de atención, etc. Los primeros son considerados como "premios" y los segundos como "castigos" (Luthans y Kreither, 1979).

Tanto los premios como los castigos van a redundar en su motivación. Los incentivos y premios deben resultar atractivos para que sirvan a los sujetos para lograr objetivos personales (Arias, 1982).

La hipótesis del "Pan y el Palo" sobre la motivación de los trabajadores sostiene que el principal incentivo positivo es el dinero y el negativo es el temor al desempleo. Sin embargo en los últimos años se ha encontrado que también forman parte de los incentivos el bienestar y las actividades sociales (Brown, 1980).

En la actualidad se considera que el empleado raras veces -- trabaja solo por dinero, sino que existen refuerzos adicionales (aprobación social, atención, retroalimentación, privilegios, etc.) que pueden ser muy importantes para aumentar o mantener su nivel de trabajo (Skinner, 1970).

Como puede observarse los conceptos como refuerzo, incentivo y recompensa se han venido manejando indistintamente, sin embargo es pertinente aclarar que existen diferencias entre estos de acuerdo a determinados autores:

Los incentivos son objetos, condiciones o estímulos externos al organismo. Pueden dividirse en incentivos positivos (a los cuales el organismo tiende a acercarse) e incentivos negativos (aquellos que trata de evitar. Un incentivo desempeña dos funciones, activar al organismo y dirigir la conducta de éste hacia el estímulo o lejos de él (Cofer, 1980).

Un reforzador es un evento que cambia la conducta a la que sigue en tiempo. El refuerzo fortalece la conducta y produce cambios en su fuerza (Honig, 1975).

Los incentivos y reforzadores poseen la propiedad de que am os son o pueden ser hechos externos. Pero los primeros llevan a la activación y los segundos a cambios de fuerza (Arce, 1985).

Todos los reforzadores son recompensas; pero no todas la recompensas son reforzadores; por lo general las recompensas se de finen subjetivamente, mientras que los reforzadores se definen funcionalmente. Otra diferencia entre recompensa y reforzador - radica en el concepto de contingencia, a menudo los gerentes pre sentan las recompensas de manera no contingente.

Una contingencia es una formulación específica de la interac ción entre la conducta de un organismo y su medio ambiente: Cuan do existe un estado ambiental en que se da una conducta a la que le sigue una consecuencia a esta relación se le denomina de triple contingencia (Honig, 1975; Luthans y Kreitner, 1979).

La técnica del reforzamiento se muestra compleja, ya que no hay un reforzador simple y seguro que sirva para controlar todas las conductas de una persona o una sola conducta en todas las per sonas; técnicamente la identificación de reforzadores se convierte en una situación caso por caso, ya que un empleado puede traba jar intensamente para obtener las alabanzas de su jefe o supervi-

sor, otro para la obtención de dinero o bien otro se verá reforzado por la propia satisfacción al realizar un trabajo bien hecho. Existen tres enfoques generales para la identificación de reforzadores positivos en los trabajadores:

Análisis de las historias de refuerzos.- Consiste en realizar un análisis de contingencias. Al principio se hace que una consecuencia dada sea contingente a una respuesta relacionada con el desempeño laboral, después se emplea una hoja de trabajo de análisis funcional para utilizar los tres elementos: estado ambiental ---- conducta ---- consecuencia, posteriormente se puede incluir la frecuencia de la respuesta en una gráfica de frecuencia de respuesta; si existe un incremento, la consecuencia es un reforzador.

Autoinformación de reforzadores.- Consiste simplemente en preguntar a un empleado qué es lo que considera como refuerzo. Al respecto Skinner (1969), indica que la información obtenida al preguntar a una persona puede valer la pena como dato de investigación, pero esto no sustituirá a la conducta observada en un análisis operante.

Ensayo y error.- Se da una respuesta contingente a una conducta dada, relacionada con el desempeño y se observa lo que ocurre, si aumenta la frecuencia se identifica como reforzador. Este método parece similar al análisis de historias de refuerzos, sin embargo, la diferencia radica en que en el método de ensayo y --

error se aplican recompensas sin hacer la diferencia entre recompensa y reforzador que anteriormente se mencionó. Por otra parte Mc Gregor (1960), habla de la existencia de una serie de jerarquías de necesidades como foco o centro de los factores causales de la conducta, negando la existencia de recompensas intrínsecas y atribuyendo gran importancia al ambiente organizacional como factor modelador de la modificación conductual, ya que un jefe puede modificar la conducta de los empleados, pero éste cambio no será permanente a menos que el ambiente organizacional refuerce el patrón de conducta del jefe. De aquí se desprende la influencia considerable que ejerce el ambiente sobre la conducta de los sujetos (Millenson, 1974; Taximaroa, 1975).

En México Martínez en 1984, realizó una investigación que consistió en recopilar información de los diferentes trabajos relativos a la aplicación del Análisis Experimental de la Conducta en los escenarios laborales, con el objeto de dar a conocer la importancia que estos investigadores le atribuyen al reforzamiento y al ambiente en el que éste se da. En este estudio se manifiesta la aportación de la modificación conductual a una gran variedad de escenarios y áreas del trabajo. Sin embargo, es pertinente realizar un análisis más profundo de las técnicas utilizadas; es decir, bajo qué condiciones y ante qué conductas son más eficaces unas que otras.

De esta manera el siguiente capítulo contiene información de las diferentes investigaciones llevadas a cabo en el ámbito labo

ral, relativas al reforzamiento como técnica de control conductual y al incentivo como factor motivacional, respectivamente, considerando alcances y limitaciones de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

ANALISIS DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE REFORZAMIENTO
EN EL AREA LABORAL

Cada organización presenta objetivos diferentes ya sea de - producción, social o económicos pero que en común se alcanzan a través del esfuerzo humano; así, tenemos que: "la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la sa lud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (Arias, 1982. p. 27)⁷.

Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos, sus atributos son parte del sujeto, es decir los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona; las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organiza ciones. El total de los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados ya sea por descubrimiento o bien por mejoramiento; el primer caso consiste en poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidas o poco conocidas por las personas para lo cual contamos con los tests psicológicos y la orientación profesional; en la segun da situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, expe riencias y nuevas ideas a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades o conocimientos, de esta manera entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

La importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los administradores esta en permitirles comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos, apreciar cómo los procedimientos y modelos creados en dicha área son útiles para alcanzar los fines de la organización. "El objetivo de la función de la administración de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos con el fin de proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo". (Arias, 1982. p. 160).⁸

Como se mencionó en el capítulo anterior, es a través de la administración de consecuencias como se ha logrado modificar repertorios conductuales siendo, en este aspecto, evidente la utilidad de las técnicas conductuales en la obtención de las metas de la organización.

El área de modificación de conducta consta de un conjunto de principios y técnicas conductuales para incrementar, mantener o

decrementar conductas de interés. Sus principios derivados se caracterizan por tomar aquellos eventos o conductas observables de estudiar a la conducta dentro de un contexto de contingencias y considerar el uso de la frecuencia como dato básico de los eventos conductuales.

Las técnicas se pueden dividir de la siguiente manera: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción; programas de reforzamiento, conductas encadenadas, moldeamiento y modelado (Lut hans y Kreitner, 1979.)

A través del análisis de 26 investigaciones realizadas en el ámbito laboral seleccionadas al azar, relativas a la aplicación del reforzamiento a ciertas áreas del trabajo efectuadas en México de los años 1975 a 1986 (Ver cuadro No. 1), se ha observado que la aplicación de las técnicas de modificación conductual han abordado aspectos de productividad, conflictos interpersonales, relaciones humanas, seguridad industrial, satisfacción personal y en general motivación laboral. A continuación se enlistan los títulos de las tesis seleccionadas:

- 1) La dependencia de la mujer en el trabajo.
- 2) Modificación de conductas disyuntivas.
- 3) Estrategias y métodos en la capacitación de las interacciones humanas.
- 4) Un programa de mantenimiento para la comunicación formal.
- 5) Interacción humana en el trabajo.

- 6) Sujetos conflictivos en el ambiente laboral.
- 7) Influencia de reglas y contingencias de reforzamiento sobre un grupo de operarios mexicanos.
- 8) Procedimiento motivacional para incrementar el comportamiento de seguridad en trabajadores en CFE.
- 9) Una estrategia para lograr el incremento de conductas seguras en el trabajo.
- 10) Un estudio sobre la evaluación de un programa de incentivos en una fábrica textil.
- 11) Efectos del reforzamiento sobre las conductas de seguridad.
- 12) El reconocimiento social laboral en una institución del seguro social.
- 13) Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un operario mexicano.
- 14) Consecuencias no punitivas en un grupo de trabajo.
- 15) Un estudio sobre modificación de conducta aplicado a una institución bancaria.
- 16) Un estudio sobre programas de reforzamiento en la labor de un supervisor.
- 17) Efecto que tiene un programa de remediación sobre conductas de responsabilidad.

Estudio:

- 18, 19, 20, 21 Resumen extraídos de la modificación de conducta Organizacional
- 22, 23, 24, 25 y 26. Resumen extraídos de análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial.

Con el objeto de observar los efectos de diferentes técnicas y programas en determinadas conductas o bien directamente incrementar aquellas conductas deseables para la organización tales como: conductas de cantidad y calidad en el trabajo, puntualidad, disponibilidad laboral, compañerismo, cooperación, atención a la

ejecución realizada, limpieza, uso del material y equipo de seguridad, satisfacción en el trabajo, instrucciones claras, etc., se utilizaron los siguientes reforzadores: retroalimentación por instrucciones y gráficas de ejecución, reforzadores sociales como halagos verbales, incentivo económico, productos básicos alimenticios, días de descanso y tiempo libre, o bien el objeto de producción de la propia organización.

Los programas de reforzamiento empleados para la modificación conductual fueron: Programas de reforzamiento continuo, razón fija y variable, intervalo fijo y variable, conjuntivo y encadenado o bien utilizando el procedimiento de economía de fichas (Ver cuadro No. 1).

Por otra parte con la finalidad de decrementar conductas indeseables por ejemplo conductas distractoras, motoras y verbales agresivas, incumplimiento, ausencia, dependencia, etc. se llevó a cabo la aplicación contingente de estímulos aversivos tales como llamadas de atención y retroalimentación orientada a corregir conductas, bajo programas similares a los que se utilizaron para incrementar conductas (Ver cuadro No. 1).

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores fueron el logro de los objetivos según resultados reportados (Ver cuadro No. 1); sin embargo mencionan ciertas limitantes que impiden una completa confiabilidad de los resultados por ejemplo, rotación y vacaciones de personal, tiempos de registro irregular, omisión de

la fase de seguimiento, no evaluación del valor reforzante de los estímulos empleados, etc. (Ver cuadro No. 1). Por otra parte, el análisis de los objetivos, metodología, conclusiones y limitantes de estas investigaciones permiten agregar una serie de comentarios e interrogantes que de alguna forma cuestionan la efectividad del procedimiento empleado en el estudio.

1) Diferenciación entre variables dependientes e independientes:

Una intervención experimental muchas veces tiene por objeto determinar la relación que existe entre eventos conocidos - como variables. Para clarificar el tipo de relación existente es conveniente diferenciar entre variable independiente VI (la manipulada por el investigador y variable dependiente VD (la - que cambio en función de los cambios en la VD), ya que ésto es muy útil en la tarea de conceptualizar y diseñar la investigación, así como en la comunicación de los resultados (Kerlinger, 1975; Arnau, 1984). En algunos de los estudios revisados se ha ce manifiesto la ausencia de esta diferenciación, dejándole al lector la responsabilidad de identificar el papel que los factores estudiados están jugando. Este hecho evidentemente genera confusiones en cuanto a la confiabilidad de la metodología y los resultados obtenidos; sobre todo, porque al no quedar clara la relación que se busca y los elementos que participan, las conclusiones aparecen como incongruentes (Ver cuadro No. 1, estudios 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 14, 16 y 26).

2) Definición de variables:

Kerlinger, (1975) define a las variables desde dos puntos de vista constitutivo y operacional, la definición constitutiva consiste en definir a la variable en función de otros conceptos o variables, que es una definición útil desde el punto de vista teórico; sin embargo metodológicamente son más útiles las definiciones operacionales que consisten en especificar el tipo de operaciones necesarias para manipular o medir la variable. Una definición adecuada de variables nos permite conocer los aspectos particulares de un evento que se pretende estudiar o cuantificar, y a partir de esta definición determinar la forma de medición adecuada. Si no contamos con dicha definición cada lector interpretará de forma personal lo que una variable significa, sin que esto necesariamente este acorde con lo que el investigador "pensaba". A través del análisis realizado se encontraron definiciones insatisfactorias, definiciones operacionales sin definición conceptual ó no definición de las variables en los estudios (1, 4, 5, 6, 8, 14 y 24 Ver cuadro No. 1), lo cual, hace que no se hable de los mismos fenómenos aunque se empleen los mismos términos ocasionando dificultades para comparación entre estudios y generalización de resultados.

3) Criterios de aplicación de programas de reforzamiento:

Todo programa presenta características particulares de ejecución, por lo que se adoptan dependiendo del tipo de conducta

a estudiar o de la situación que se esta tratando (Reynolds, 1973); sin embargo, en estos estudios se encontró que la aplicación o elección de programas se llevaba a cabo sin una justificación en particular; es decir, los autores no aclaran el por qué de la aplicación de un programa y no de otro por ejemplo - estudios 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 16 y 26 del cuadro No. 1.

4) Incongruencia entre el objetivo, los sujetos y las conclusiones:

En todo experimento o investigación intervienen una serie de fases o etapas las cuales deben presentarse en forma congruente ya que constituye el esquema de la investigación (Arnau, 1984). El análisis de los objetivos propuestos, la metodología empleada y los resultados o conclusiones reportados nos hace observar que en algunos casos no existe coherencia en estas tres fases, ya que el objetivo puede estar orientado a demostrar cierto -- efecto en un grupo; en el desarrollo metodológico no se cumple con las exigencias que el mismo objetivo señala, ya sea por -- asignación confusa de los sujetos, inadecuada definición de variables, por "insatisfactoria" manipulación de la variable independiente, o confusión de conceptos, lo que hace que de los resultados no se pueda concluir en torno al objetivo, pues las características de la intervención lo dificultan. No obstante en la mayoría de los casos se menciona haber cumplido satisfactoriamente con el objetivo (Ver cuadro No. 1, estudios 1, 7, 8 y 14).

5) Planteamiento del objetivo:

Un objetivo debe adoptar la desición acerca de lo que es posible y lo que es deseable, las enunciaciones de objetivos - que pueden ser interpretadas de manera diferente por distintos lectores no proporcionan una orientación para la selección de materiales, una organización de contenidos y la descripción de los resultados (Bloom, 1975). Por lo que un factor esencial para el adecuado desarrollo de una investigación es el planteamiento claro y preciso del objetivo, pues a partir de éste se diferencian las variables y se selecciona la metodología pertinente. Un planteamiento confuso o inadecuado del o de los objetivos de una investigación trae como consecuencia confusión en todo el desarrollo del trabajo. En los estudios revisados se observa una inadecuada redacción del objetivo o falta de claridad de lo que se pretendía estudiar, la desvinculación entre objetivo, metodología y resultados, también puede originarse de un mal planteamiento del mismo (Ver cuadro No. 1, estudios 5, 7, 9, 11 y 14).

6) Confiabilidad de los resultados:

Uno de los aspectos importantes en todo hallazgo experimental consisten en la relevancia científica de los datos y la fiabilidad de los mismo (Sidman, 1973). Las limitantes de mayor magnitud reportadas por los investigadores y las encontradas en el análisis de los estudios fueron de tipo metodológico, que va

desde el mismo planteamiento del objetivo hasta el reporte de los resultados. De esto se desprende por lo tanto la falta de confiabilidad de las conclusiones o resultados obtenidos por los investigadores (Ver cuadro No. 1, estudios 2, 7, 22 y 24).

7) Comparación de técnicas y resultados:

En una intervención experimental en la que se pretende observar una relación entre variables a través de la aplicación de un programa, procedimiento o tratamiento, es importante conocer la efectividad de dicho programa o tratamiento mediante la comparación de las ejecuciones anteriores o la intervención y después de ella (Campbell y Stanley, 1970). Sin embargo, se observó que no existió una fase de comparación de los resultados, esto debido quizá a la confusión o falta de asignación de sujetos a diferentes grupos, o a la inadecuada manipulación de la variable independiente que dificultó establecer comparaciones de técnicas o programas y así determinar la efectividad de los mismos (Ver cuadro No. 1, ejemplo 3, 7, 13, 16 y 26).

8) Seguimiento:

En un estudio experimental en el que se pretende observar una relación entre variables, siendo la variable independiente programas de intervención para mantener o modificar conductas; es importante conocer la efectividad de dichos programas mediante la comparación de los resultados, antes, durante y después -

de la intervención (Campbell y Stanley, 1970); por lo que se hace necesario contar siempre con una fase de seguimiento cuyos datos, informes, no solo de la efectividad del tratamiento, sino de la permanencia del mismo. En los estudios analizados se encontraron algunos que, no obstante habiendo programado la fase de seguimiento no la llevaron a cabo, y otros en los que requiriéndola ni siquiera se programó, lo que hace que los resultados pierdan relevancia (Ver cuadro No. 1, estudios 1 y 2).

9) Generalización:

Uno de los aspectos importantes en toda investigación es la posibilidad de generalización que los resultados proporcionen; ya que, a través de la generalización se refleja la importancia y aportación de un estudio para llevarse a cabo en otras situaciones o ambientes similares, ó no al estudio en cuestión (Mc Guijan, 1980; Arnau, 1984). Sin embargo, se encontró que los resultados obtenidos por los investigadores son poco factibles de generalizarse, debido quizá a una serie de defectos metodológicos tales como: falta de claridad de lo que se pretendía, investigar, asignación errónea de sujetos, inadecuada definición de variables, confusión en el procedimiento de intervención, eliminación de fases en el diseño establecido y análisis de resultados en general. De esta manera se observó que las conclusiones a las que se llegaron se restringen a una sola situación en particular.

Asimismo, es pertinente mencionar otra serie de limitantes que permiten observar más aún la carencia de sistematicidad y relevancia de los estudios.

- a) Selección de sujetos que no estaban involucrados en el tema u objeto de estudio (Ejemplo 1).
- b) Exceso de conductas de estudio siendo algunas de ellas irrelevantes, y definición de conductas que no se contemplan en el objetivo (Estudios 1 y 10).
- c) Falta de sistematicidad para eliminar conductas o sujetos en la investigación (Estudio 3, 4 y 6).
- d) Elección de conductas sin un registro anecdótico (Ejemplo 15).
- e) Falta de análisis de posibles variables extrañas que pudieran influir en los resultados, atribuyendo el cambio o mantenimiento de conducta a la variable de estudio (Ejemplo 1, 6 y 9).
- f) Falta de análisis del valor reforzante de las consecuencias utilizadas (Ejemplo 17).
- h) Inferencias subjetivas respecto a ejecuciones futuras (Ejemplo 17).
- i) Conclusiones muy generales y más aún afirmativas de la efectividad de un procedimiento o programa (Ejemplo 4 y 11).
- j) Duda en la aplicación de los procedimientos de reforzamiento (Ejemplo 6).
- k) Confusión en la determinación de los criterios de los programas (Ejemplo 16).

De lo anterior se hace evidente la carencia de control metodológico y la ausencia de claridad conceptual.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se pretendió analizar la eficacia del reforzamiento en el ámbito laboral como una técnica para motivar y modificar conductas en la organización, a través del análisis de la metodología empleada y resultados obtenidos de las investigaciones realizadas sobre el tema.

Las técnicas de modificación conductual se han aplicado a escenarios diversos tales como: clínicas de salud mental, escuelas, cárceles, industrias, etc. (Davidoff, 1980). Como ya se indicó con anterioridad, específicamente en el área laboral se han realizado una serie de investigaciones relativas a la utilización de las técnicas de modificación de conducta para el logro de los objetivos organizacionales.

En el estudio de las investigaciones se encontró que los objetivos se plantearon con el objeto de observar el efecto de ciertas técnicas para incrementar o mantener conductas deseables, decrementar las indeseables, evaluar la técnica o programa, y en general llevar a cabo el control de la conducta organizacional.

Ahora bien, uno de los factores más importantes en las técnicas de modificación conductual es la administración de consecuencias; es por ésto, que se consideró el análisis de los estudios en torno a las consecuencias que los investigadores manejaron; - siendo las más utilizadas en primer lugar los reforzadores socia-

ciales a través de estimulaciones verbales e instigadores de -- aprobación; en segundo lugar, privilegios como tiempo libre, -- días de descanso, prendas o productos alimenticios; en tercer -- lugar la retroalimentación a través de instrucciones y gráficas de ejecución; en cuarto lugar, los incentivos económicos y final -- mente el castigo y retroalimentación correctiva a través de llamas de atención. Esta jerarquía se apoya en lo propuesto por Skinner (1970), quien afirma que existen refuerzos adicionales tales como aprobación social, atención, retroalimentación, privilegios, etc., que hacen que el individuo aumente o mantenga su nivel de trabajo, ya que éste no solamente trabaja por dinero. Por otra parte, Jiménez (1976), nos dice: "Si las organizaciones influyen en las conductas de sus miembros que la componen debería evitar el castigo como medio primario para obtener la conducta deseada; reforzarla positivamente hasta donde sea posible e ignorar la conducta indeseada" (pag. 57). Parece ser evidente que las consecuencias consideradas como mejores por Skinner y Ji -- ménez son similares a las consecuencias utilizadas en las investigaciones en cuanto a su jerarquía.

Sin embargo se observa que existieron una serie de limitantes reportadas por los investigadores y además encontradas en el análisis de los estudios, siendo uno de estos la falta de análisis del valor reforzante del reforzador utilizado. Es necesario conocer el valor reforzante de las consecuencias empleadas en -- una investigación, con el objeto de saber si éstas están realmente controlando las conductas objetivo, ya que pudieran estar con

troladas por consecuencias no previstas en la investigación (para los procedimientos de identificación de reforzadores ver capítulo 1). Además del control de la conducta por sus consecuencias se ha observado que en una organización influyen en el desempeño laboral de una persona o grupo de trabajo, capacidad o destreza que el o los individuos poseen para realizar su trabajo y su motivación personal (Vroom, 1979).

En este estudio se pretendió también analizar la técnica del reforzamiento como factor motivacional; sin embargo, la modificación de la conducta organizacional se interesa por la motivación de los trabajadores como un evento, asociándola a los efectos -- del reforzador, sin negar la existencia de procesos internos.

No obstante existió confusión entre lo que es un reforzador y un incentivo, manejándose como conceptos iguales, siendo que -- prestan diferencias de tipo conceptual; ambos poseen la propiedad de que pueden ser externos, pero los incentivos llevan a la activación y por tanto son motivacionales, y los reforzadores a cambios de fuerza.

Finalmente, uno de los aspectos de mayor relevancia en una -- investigación es la posibilidad de generalización que el estudio puede tener a otros ambientes o conductas y, en este caso, organizaciones laborales; es decir, qué tanto la metodología empleada y los resultados obtenidos son generalizables a otro tipo de problemática en circunstancias similares o diferentes.

En el estudio de las investigaciones se encontró que uno de los problemas de mayor incidencia se debió a errores de tipo metodológico que incluyen desde el propio planteamiento del objetivo y metodología empleada hasta el análisis de los resultados; por tanto se puede deducir la dificultad de generalización que estos estudios puedan tener.

Después de todas estas consideraciones la pregunta obligada es: ¿Qué importancia o aportación tuvieron estos estudios, si muestran deficiencias metodológicas y poseen pocas posibilidades de generalización?

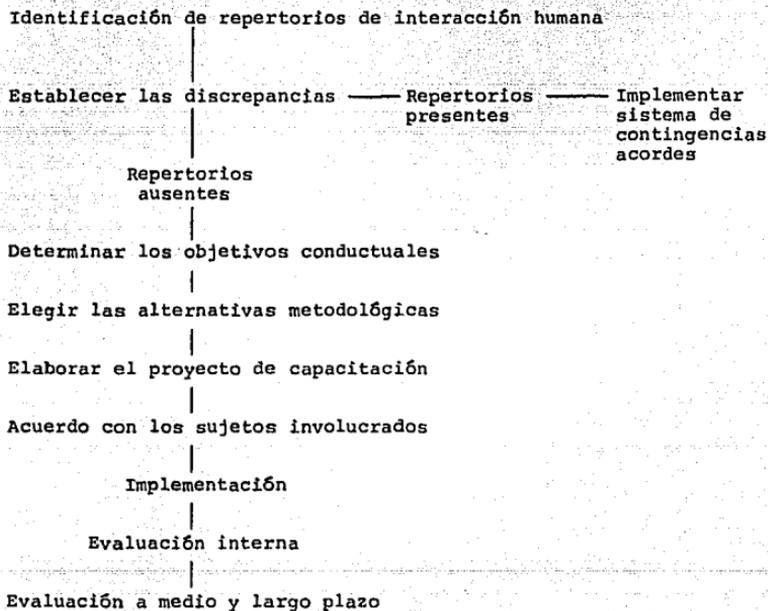
Lo anterior dificulta considerar la eficacia o ineficacia del reforzamiento en el área laboral, ya que a pesar de que en las investigaciones se reportaron resultados favorables en cuanto a su efectividad, realmente son de cuestionarse los procedimientos empleados, y por tanto, las conclusiones a las que se llegaron. Es lamentable observar que siendo una organización - una unidad o agrupamiento humano creado para lograr objetivos, que en un momento dado van a beneficiar a los miembros de la propia organización, a una comunidad o a un país en general se aprecie que los estudios realizados en este ámbito adolezcan de relevancia y sistematicidad para considerarse como una aportación al conocimiento científico dentro de las organizaciones.

Probablemente a este hecho, entre otros muchos, se deben las dificultades encontradas cuando se presenta un proyecto de investigación ante los responsables de una organización laboral. Quizá

si se garantizarán resultados aplicables a la situación laboral particular y con posibilidades de extenderse a otras, y esta garantía se basará en los resultados de otros estudios similares, los que tienen en sus manos la responsabilidad de las empresas permitirían libre acceso a las mismas para la realización de las investigaciones, y los resultados de éstas, ahora si, fortalecerían o debilitarían el modelo del reforzamiento en el cual se basan.

ANEXO

MODELO DE CAPACITACION EN INTERACCIONES HUMANAS
PROPUESTO POR EL LICENCIADO ALVARO JIMENEZ



BIBLIOGRAFIA

- Alcerreca, P.I. y García, R.M.: Efectos del Reforzamiento sobre las Conductas de seguridad. Tesis. 1979. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 59 (estudio 11).
- Arce, O.C. Elección y preferencia: Una alternativa al estudio de la motivación. Tesis. 1985. Fac. de Psicología, UNAM. México p. 40.
- Arias, G.G.: Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1982. p. 524.
- Arnau, G.J.: Psicología experimental. México: Trillas, 1984. p. 507.
- Arnau, G.J.: Motivación y Conducta. Barcelona: Fontanella. 1974. p. 303.
- Bijou, S. W. y Ribes, I.E.: Modificación de Conducta. México: Trillas, 1972. p. 243.
- Bloom, B. y Cols: Evaluación del Aprendizaje. Buenos Aires: Troquell, S. A. 1975. p. 415.
- Bolles, R. C.: Teoría de la Motivación. México: Trillas, 1973. p. 570.
- Brown, J. A. C.: La Psicología Social en la Industria. México: Fondo de Cultura Económica, 1980. p. 376.
- Capbell, D. y Stanley, J.: Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. Buenos Aires: Amorrortu, 1970. p.
- Castillo, D. M.: Un estudio sobre programas de reforzamiento en la labor de un supervisor. Tesis. 1975. Fac. de Psicología, UNAM. México: p. 61.
- Cofer, C. N.: Motivación y Emoción. España: Desclee de Brower, 1980.
- Conde, F. y Valdéz, M.: Una estrategia para lograr el incremento de conductas seguras en el trabajo. Tesis. 1979. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 158 (estudio 9).
- Cuestodio, R. A.: Modificación de conductas disyuntivas (en la organización). Tesis. 1984. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 102. (estudio 2).
- Davidoff, I.: Introducción a la Psicología. México: Mc. Graw-Hill. 1980. p. 642.
- De los Santos, G. B.: Sujetos conflictivos en el ambiente laboral. Tesis. 1986. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 113.

- Domínguez, G. M.: Estrategias y métodos en la capacitación de interacciones humanas. Tesis. 1984. Fac. de Psicología, UNAM. México: p. 105. (estudio 3).
- Dunnette, D. M. y Kirchner, K. W.: Psicología Industrial. México: Trillas, 1982. p. 274.
- Flores, C.M.: Consecuencias no punitivas en un grupo de trabajo. Tesis. 1976, Fac. de Psicología, UNAM. México: p. 72.
- García, L. A.: Un estudio sobre modificación de conducta aplicada a una institución bancaria. Tesis. 1980. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 48 (estudio 15).
- Gómez, B. A.: Efecto que tiene un programa de remediación sobre conductas de responsabilidad. Tesis. 1984. Fac. de Psicología, UNAM. p. 119. (estudio 17).
- Gómez, V. C.: Influencia de reglas y contingencias de reforzamiento sobre grupo de operarios mexicanos. Tesis. 1986. Fac. de Psicología, UNAM. México: p. 102. (estudio 7).
- Herrera, P. M.: La dependencia de la mujer en el trabajo. Tesis. 1984. Fac. de Psicología, UNAM. México: p. 84. (estudio 1).
- Honig, W. K.: Conducta Operante. México: Trillas. 1975. p. 1013.
- Jiménez, O.A.: Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial. México: Trillas, 1976. p. 103. (estudios 22, 23, 24, 25 y 26).
- Kazdin, A. E.: Modificación de la Conducta y sus Aplicaciones Prácticas. México. Manual moderno, 1975. p. 343.
- Kerlinger, F.N.: Investigación del Comportamiento. México: Interamericano 1975.
- Luthans, F. y Kreitner, R.: Modificación de Conducta Organizacional. México: Trillas. 1979. p. 264.
- Mc. Guigan, F.J.: Psicología Experimental. México: Trillas, 1980. p. 460.
- Martínez, M.S.: Curso de entrenamiento en análisis experimental de la conducta aplicado a los escenarios del trabajo. Tesis. 1984. Fac. de Psicología, UNAM. México: p. 212.
- Mendoza, A.J.: Interacción humana en el trabajo. Tesis. 1984. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 51.
- Meza, F.M. y Castro, R.M.: El reconocimiento social laboral en una institución del Seguro Social. Tesis, 1986. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 100 (estudio 10).

- Millenson, J.R.: Principios de Análisis Conductual. México: Trillas. 1974. p. 513.
- Ramírez, C.A.: Un estudio sobre la evaluación de un programa de incentivos en una fábrica textil. Tesis, 1986. Fac. de Psicología, UNAM. México: p. 100 (estudio 10).
- Reigle, P.N.: La motivación y los incentivos en el ámbito laboral. Tesis. 1986. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 233.
- Reynolds, G.S.: Compendio de Condicionamiento Operante. México: Ciencia de la conducta humana, S.A., 1973. p. 189.
- Riño, R.E.: Procedimiento motivacional para incrementar el comportamiento de seguridad en trabajadores de CFE. Tesis. 1980. Fac. de Psicología UNAM. México. p. 61.
- Ribes, I. E.: Técnicas de Modificación de Conducta. México: Trillas. 1972 p. 283.
- Rodríguez, M.O. Modificación de conducta organizacional. Tesis. 1978. Fac. de Psicología, UNAM. México. p. 143. (estudios 18, 19, 20 y 21).
- Sidwan, M.: Técnicas de Investigación Científica. Barcelona: Fontanella. 1973.
- Skinner, B.F.: Ciencia y Conducta Humana. Barcelona; Fontanella. 1974. p. 415.
- Taximarroa, C.A.: Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un operario mexicano. Tesis. 1975. Fac. de Psicología, UNAM. México p. 63. (estudio 13).
- Urrutía, G.S.: Un programa de mantenimiento para la comunicación formal. Tesis 1984. Fac. de Psicología. UNAM. México. p. 70. (estudio 4).
- Vroom, U.H.: Motivación y Alta Dirección. México: Trillas. 1979. p. 366.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Luthans y Kreitner: Trillas, 1979. p.
- (2) Honig: Trillas, 1979. p. 82
- (3) Ribes: Trillas, 1972. p. 34.
- (4) Arnau: Fontanella, 1974. p. 70.
- (5) Bolles: Trillas, 1973. p. 479.
- (6) Cofer: Desclee de Brouwer, 1980. p. 139.
- (7) Arias: Trillas, 1982. p. 27
- (8) Arias: Op. Cit. p. 160.
- (9) Jiménez: Trillas, 1976. p. 57.