

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

LA CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS: BASADA EN EL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

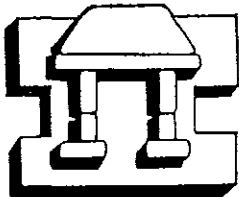
BACA RIVERA, ADOLFO

ASESORES:

LIC. GUILLERMO HERNANDEZ NERIA

LIC. ISAAC PEREZ ZAMORA

M. EN C. RUBEN GONZALEZ VERA



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2705



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.

*Gracias a Dios.*

*por darme la oportunidad de vivir;  
por hacer que todo sea posible.*

*A mis padres:*

*Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.*

*Gracias por su ejemplo de superación incansable, por su comprensión y confianza, por su amor; gracias por el apoyo brindado durante mi vida como estudiante en los cuales he logrado terminar mi carrera profesional, la cual constituye un aliciente para continuar con mi superación.*

*Lo reconozco y lo agradeceré eternamente.*

*Adolfo.*

A Rocío:

*Gracias; por que siempre me has brindado tu amistad incondicional, por tu confianza, por tu comprensión y apoyo.*

*Por enseñarme cada día cosas nuevas;  
Por que aceptas mis defectos y debilidades;  
Porque durante todo este tiempo has sido  
para mí una persona excepcional.*

*Hoy especialmente quiero decirte, que no sólo me devolviste la creencia en los sueños, sino que tú eres aún más maravillosa que mis sueños.*

*TE AMO.*

*Adolfo*

*A mis hermanos:*

*Miguel Angel, Lourdes, Laura y Veronica.  
Por impulsarme siempre a que cada día sea mejor.*

*A Daniel:*

*Este trabajo esta también dedicado a ti;  
por que más que mi sobrino eres como mi  
hermano, y espero que sirva como un  
estímulo para tu superación.*

*Un eterno agradecimiento a:*

*Lic. Guillermo Hernández Neria,  
por su interés, dedicación y  
asesoramiento para la iniciación  
y culminación de este trabajo.*

*A mis amigos:*

*Por vivir momentos agradables  
en la Universidad, que representan  
para mí su más sincera amistad.  
Especialmente a ti Javier.*

*Adolfo*

FALTA PAGINA

No.

1

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	Págs. 4
 <b>CAPITULO 1: LA CAPACITACIÓN</b>	
1.1.- Antecedentes Históricos	8
1.2.- Definición y Conceptos Relacionados.	11
1.3.- Objetivos de la Capacitación	15
1.4.- El Proceso de Capacitación	18
1.5.- El Marco Legal de la Capacitación	24
1.6.- Importancia de la Capacitación en las Empresas	30
1.7.- Importancia del Psicólogo en la Capacitación.	34
 <b>CAPITULO 2: LA PSICOLOGÍA Y LA CAPACITACIÓN</b>	
2.1.- Extensiones de la Psicología a la Industria.	37
2.2.- Aprendizaje y Capacitación	41
2.3.- La Modificación de Conducta	44
2.4.- Análisis Experimental de la Conducta	49
2.5.- Análisis Conductual Aplicado	53
 <b>CAPITULO 3: LA CAPACITACIÓN EN RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS</b>	
3.1.- Administración de Recursos Humanos	59
3.2.- Las Relaciones Humanas y los Estudios de Elton Mayo en Hawthorne.	65
3.3.- Importancia de las Relaciones Humanas	68
3.4.- Las Relaciones Humanas desde diferentes perspectivas.	71
3.5.- La Comunicación en Relaciones Humanas.	73
3.6.- Capacitación en Relaciones Humanas desde el enfoque del Análisis Experimental de la Conducta.	76

## **CAPITULO 4: PRINCIPIOS DE LA MODIFICACIÓN DE CONDUCTA EN LA INDUSTRIA.**

4.1.- Control Positivo.	86
4.2.- Control Negativo.	89
4.3.- Proceso de Moldeamiento.	90
4.4.- Proceso de Modelado.	94
4.5.- Motivación.	99
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>107</b>



## INTRODUCCIÓN

Uno de los serios problemas a los que se enfrenta una organización es la utilización eficiente de sus recursos humanos. En la actualidad la situación laboral de nuestro país es crítica debido a que el recurso humano no se utiliza eficientemente, es por lo anterior, que este problema de tipo social al que nos enfrentamos requiere alternativas de solución.

De ahí que, en gran medida, en la forma que cada organización utilice sus recursos, dependerá el grado en que alcance sus objetivos.

De esta manera, el desarrollo de una organización debe de involucrar todas las actividades que en ella se realicen tales como: reclutamiento y selección de personal, administración, operación, supervisión y capacitación, entre otras. Con respecto a la capacitación se pretende aprovechar al máximo los recursos humanos y que esto conlleve a dicho desarrollo, es por eso que la capacitación dentro de las empresas es una fórmula extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias para desempeñar su labor y al mismo tiempo le permitan mantenerse actualizado ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más las capacidades del hombre.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente, desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento un desarrollo como el que debería tener. Son pocas las empresas que han establecido programas permanentes de capacitación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de capacitación, brindando así, un tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Así, en la vida contemporánea del país, se han destacado prioridades altamente ligadas a sus posibilidades de desarrollo dentro de las cuales se menciona frecuentemente a la educación.

Dentro de esta área se han identificado a su vez instancias específicas como la educación de adultos, denominada como un proceso en el que personas adultas que no asisten de manera regular de tiempo completo a una escuela, emprenden actividades continuas y organizadas con la intención de modificar sus conocimientos y habilidades, con la finalidad de identificar y resolver problemas personales y de la comunidad (Pérez, Flores y Ortigoza, 1975). En esta modalidad de educación, queda incluida la capacitación y adiestramiento, tema central de este trabajo y definido como un proceso en virtud del cual se adquieren conocimientos y se desarrollan habilidades que hacen que una persona desarrolle e inclusive mejore la ejecución de una tarea (Esponda, 1980 y Goldstein, 1981).

El proceso de capacitación y adiestramiento, constituye sin duda alguna un hecho significativo para la vida actual del país, al grado que se ha considerado como una de las actividades indispensables para favorecer el desarrollo socio-económico de México, y más específicamente como un proceso que persigue abatir la carencia de mano de obra calificada, a la par que intenta fortalecer el empleo, la producción y el bienestar social (Programa Nacional de Empleo, 1980-82).

La relación entre la psicología y la capacitación puede sustentarse a partir de dos planos generales. El primero derivado de la concepción

científica de la disciplina y por tanto de la definición de su objeto de estudio, la metodología empleada, y sus fines tecnológicos. El segundo, teniendo en cuenta su condición profesional, y por ende sus funciones profesionales, áreas de inserción, sectores socio-económicos y tipo de beneficiarios a los que dirige sus servicios; todos ellos incluidos en el perfil profesional del psicólogo (C.E.N.E.P.I. 1978), y descritos como lineamientos curriculares de la carrera (Plan de Estudios de la Carrera de Psicología 1976, En Ribes y Cols; 1980).

Con respecto a la caracterización científica de la disciplina y a partir de una práctica concreta como lo es el análisis conductual aplicado (ACA) se puede mencionar tres puntos de relación, con respecto de la capacitación. Primero, los conocimientos y habilidades a los que se hace referencia, se pueden considerar como instancias de conducta de organismos humanos, y por tanto instancias propias del objeto de estudio de la psicología: *La conducta de los organismos*. Segundo, porque el ACA plantea como una de sus características el énfasis en el diseño, evaluación y medición como requisitos metodológicos imprescindibles que lo diferencian de las prácticas basadas en el empirismo y pragmatismo (Baer, Wolf y Risley, 1980; Kazdin, 1975 y 1978; Ribes, 1976 y 1980); requisitos que pueden ser aplicados para valorar la consistencia de la capacitación y adiestramiento y mostrar los puntos de ajuste necesarios para retroalimentarlo y favorecer los resultados esperados. En tercer lugar dicha practica (ACA), afirma su dimensión tecnológica en base a la extinción y/o replicación de procedimientos y principios, ya probados en condiciones controladas, escenarios de campo (Ribes, 1974 y Rayek, 1974); basándose en la cobertura de la teoría y orientándose al análisis de paquetes de variables independientes de relevancia social, en donde la validación final puede verificarse por la repercusión de los efectos producidos en la(s) variable(s) dependiente(s) también de carácter social.

Puntualizando, tanto la aplicación de principios y procedimientos, como el análisis de variables; constituyen alguna de las aplicaciones de la psicología al proceso de capacitación.

En este sentido, en el presente trabajo se hace una revisión teórica sobre la importancia de la capacitación en relaciones humanas en las empresas: basada en el análisis experimental de la conducta.

Para ello, iniciamos con el capítulo uno, en donde se hace referencia a los aspectos generales de la capacitación, entre esto contemplamos a los antecedentes históricos, el proceso de capacitación, Marco legal, y hasta la importancia del psicólogo en la capacitación.

En el capítulo dos, se desarrolla específicamente el punto de enlace entre la psicología y la capacitación, haciendo hincapié desde las extensiones de la psicología a la industria, hablando también sobre aprendizaje y capacitación, para finalizar con el análisis conductual aplicado.

Dentro del tercer capítulo, se habla sobre capacitación de relaciones humanas iniciando desde la administración de los recursos humanos, así también, desarrollando el surgimiento de las relaciones humanas; su importancia, hasta relacionar el punto de interés de este trabajo donde se refiere a la capacitación en relaciones humanas desde el enfoque del análisis experimental de la conducta.

En cuanto al cuarto capítulo, se da una explicación sobre los principios de la modificación de la conducta en la industria haciendo referencia a los de mayor importancia como son: control positivo, control negativo, proceso de moldeamiento, proceso de modelado y para terminar con el aspecto de la motivación. Así también, ver su aplicación de estas técnicas derivadas del condicionamiento operante y del análisis experimental de la conducta al ámbito industrial.

## CAPITULO I LA CAPACITACIÓN

### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Desde épocas de la prehistoria el ser humano se ha caracterizado por tener la capacidad de poder transformar su medio ambiente y crear elementos necesarios para su supervivencia, perfeccionando estos poco a poco y creando otros cada vez mejores.

*El hombre posee las habilidades necesarias para crear y perfeccionar obras, esto se debe a que aprende de sus experiencias y de los demás. De igual forma tiene la capacidad para transmitir dicha experiencia y compartir sus conocimientos con otros hombres.*

Siliceo (1986), menciona que la capacitación es tan antigua como el hombre mismo y el proceso de enseñanza - aprendizaje ha estado presente desde los intentos que se hicieron por transmitir e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

En este sentido, se dice que el hombre logró manipular los objetos mediante el entrenamiento continuo de sus manos agarrando y soltando dichos objetos.

A este respecto, Pozos (1989), comenta que esta situación hizo que el hombre lograra sobresalir de las demás especies obteniendo mejores niveles de vida construyendo sus chozas, abrigos, cortando frutos y cazando animales. Por otro lado, llega a descubrir el metal que sustituye a la piedra hasta entonces utilizada, y gracias a la habilidad manual que había desarrollado logró fabricar sus herramientas y crear más posibilidades de desarrollo. Al llegar a la edad media (S.V a S XV) las técnicas y los medios de producción se encontraban en pleno desarrollo, en esta época el modo de producción se caracterizaba por la elaboración de mercancías; la capacidad y destreza de los artesanos se transmitían

solamente de padres a hijos. En ese tiempo los artesanos vivían repartidos por especialidades y cada especialidad tenía su propio barrio (barrio de los albañiles, de los camiceros, de los fundidores, etc.).

A mediados del siglo XIX en Gran Bretaña y Francia se inicia la revolución industrial que después se extiende por toda Europa y en los Estados Unidos de Norte América. Esa etapa se caracterizó por tener un acelerado desarrollo de principios mecánicos y energéticos que ocasionaron cambios trascendentes en sectores económicos como la agricultura, la rama textil y el procesamiento de alimentos.

Así, en el campo laboral o industrial tuvo que ser necesario de una especialización más sofisticada que garantizara la calidad de los artículos de consumo, y gracias a la división del trabajo se fue especializando la labor del hombre.

Con el gran crecimiento industrial que se suscitó en esa época, era indispensable que las personas estuvieran suficientemente capacitadas para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo. De esta forma fue necesario capacitar al personal para poder cumplir con los objetivos de las organizaciones que demandaba la nueva tecnología.

Vidart (1978), argumenta que uno de los efectos más visibles que acarreó la industrialización, fue la reducción del número de trabajadores que se requerían en un proceso de producción, sin embargo, los empleados que quedaron tuvieron que ser sometidos a un entrenamiento que asegurara el buen manejo de la nueva maquinaria.

Carapia y Ortíz (1989), mencionan que la capacitación en un principio se creó con el único propósito de incrementar la productividad de una empresa, tomado en cuenta variables como el medio ambiente, condiciones de trabajo, motivación y el efecto de la fatiga en el rendimiento humano. Posteriormente la capacitación se enfocó tanto a la productividad como al desarrollo del personal, debido a que se pensó que como una organización que esta formada por individuos, esta crecería en la medida en que sus empleados también lo hicieran.

Los procesos técnicos y científicos que contribuyeron a desarrollar el progreso y la economía mundial como son la aparición de nuevas fuentes de energía, comunicación y transportes, fueron los que caracterizaron la transición del siglo XIX y siglo XX. Nuestro país por ser un pueblo reciente en relación a los pueblos euroasiáticos se encontraba rezagado, sobre todo en cuanto a la tecnología, y todavía a principios de siglo XX la economía mexicana se basaba solamente en el trabajo de los campesinos, que eran explotados y relegados a las peores de las condiciones.

Durante la revolución mexicana nuestra nación atravesó por una de las etapas más difíciles, la desorganización social llegó a su punto fulminante y no fue sino hasta el gobierno del general Lázaro Cárdenas que volvió a estabilizarse nuestra sociedad.

Ahora bien, con el general Lázaro Cárdenas se inicia la política de desarrollo económica gracias a la inversión de grandes empresas transnacionales y del sector privado. En este período se constituye la mayor parte productiva del país y se generan necesidades de recursos humanos calificados y especializados (Loo, 1988).

A medida que México se fue industrializando, se implemento primero una capacitación empírica que daban los patrones a los trabajadores con el único fin de mejorar la ejecución. Sin embargo la tecnología llevo a avanzar tanto y de manera tan rápida que ya no fue suficiente ese tipo de capacitación y entonces se hizo necesaria una nueva forma de entrenamiento en los empleados.

De esta manera, en esa época fue cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación debería de ser una función organizada y sistematizada, en la cual, la presencia del instructor adquiere especial importancia aprovechando así, los recursos humanos que posee una organización para beneficio de ambos. En México las empresa publicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento creando

diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en esta área.

## 1.2 DEFINICIONES Y CONCEPTOS RELACIONADOS.

Resulta difícil hablar de capacitación en general, sin antes definirla, ya que existe una gran cantidad de conceptos relacionados entre sí que se enmarcan bajo la palabra "capacitación", o bien se usan como sinónimos de ésta.

Los conceptos comúnmente utilizados sobre el tema que nos ocupa son: *entrenamiento, adiestramiento, desarrollo y capacitación*, los cuales son definidos por varios autores. De esta forma tenemos que Magill y Monaham (1971), definen el entrenamiento como: "Un programa organizado, conducido con el intento de mejorar la ejecución haciendo un uso más efectivo de la gente". Esta definición es aceptable sólo en el sentido en el que se habla de una mejoría en la ejecución de las personas, sin embargo es bastante amplia, tanto, como para no poder diferenciarla de otros conceptos como el de adiestramiento y capacitación.

Por otra parte, otras definiciones que tienen el mismo problema son las de Blum (1985), para quien el entrenamiento es: "Un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño".

De igual forma, otra definición es la de Flippo (1978), para quien el entrenamiento es: "Un acto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular" (p. 135).

Como se pueden ver ambas definiciones hablan del entrenamiento como sinónimo de capacitación, como algo general cuya definición bien puede ser igualada con la de formación, adiestramiento o incluso aprendizaje.



Consideramos más aceptable la aportación de otros autores como Arias (1980) quien da una definición distinta para cada concepto permitiendo así una diferenciación clara entre ellos, para este autor:

Entrenamiento es: "Prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor".

Adiestramiento es: "Proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz".

Capacitación es: "Es la adquisición de conocimientos o habilidades con el fin de desempeñar mejor un puesto o para ascender a otro".

En este sentido Arias (ibíd) considera al entrenamiento como algo mas general, que es sinónimo de ejercicio y preparación, mientras que su concepto de capacitación habla de adquisición de conocimientos y habilidades, el adiestramiento se refiere mas bien a adquirir destreza física.

Otro autor, Siliceo (1983), autor mexicano que ha hecho grandes aportaciones al área de capacitación, nos brinda una clasificación que brinda tres niveles:

Adiestramiento: "Es la habilidad o destreza por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipos".

Capacitación: "Incluye el adiestramiento, es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

Desarrollo: "Proceso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, de la disciplina y el carácter, así como la adquisición de los hábitos requeridos para el desarrollo de los ejecutivos".

Guzmán (1976), tiene una clasificación similar a la anterior, define la capacitación como un proceso amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados y ejecutivos en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante.

En cuanto a su definición de desarrollo es amplio, y textualmente dice: "Proceso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad y comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, cultivo de la inteligencia, sensibilidad a los problemas humano, capacidad para dirigir) y este proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano".

A este respecto, este concepto de desarrollo se aproxima más a un punto de vista humanista de la capacitación, ya que no habla solo en función de un puesto, sino de una persona en todos sus aspectos.

Otros autores, como Reza (1993), define a la capacitación como la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis, y educación de los individuos; respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognoscitiva.

Así mismo, nos dice que la capacitación en el ámbito del trabajo, se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para "saber cómo hacer", para desempeñar eficientemente un

puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

En estas dos definiciones anteriores existe un aspecto importante que comentar, ya que además de considerar los conocimientos, habilidades, aptitudes, etc., que debe requerir un trabajador, deben centrarse también en la parte cognoscitiva.

Por otra parte, desde el punto de vista legal, Mendoza (1981), menciona que la ley federal del trabajo habla indistintamente de capacitación y adiestramiento y las define en parte alguna:

"Se puede afirmar que las reformas en esta materia carecen de definición legal y que amén de ello utilizan definiciones sinónimas" (p.21).

Sin embargo la unidad coordinadora del empleo, la capacitación y adiestramiento (UCECA), nos define a la capacitación como: "La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal".

Así mismo define al adiestramiento como: "La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo".

En estas definiciones se observa o se identifica una diferencia clara ya que la primera hace referencia a conocimientos y la segunda a habilidades manuales. Además a diferencia de otros autores, se habla en términos de capacitación para el trabajador, es decir como un derecho y no sólo como un medio para aumentar la productividad.

Con base a todo lo anterior, se plantea la posibilidad de que la psicología plantee alternativas en el área de capacitación. Así el psicólogo dentro de la rama industrial y entendiendo por esto la aplicación o extinción de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos

a los seres humanos y las relaciones funcionales con las operaciones del trabajo.

Luego entonces, recapitulando todo lo anterior, podemos decir que los conceptos de capacitación y a fines son definidos de acuerdo a criterios particulares de cada uno de los autores, siendo los principales:

- \* El nivel a que se imparte.
- \* De acuerdo al puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador.
- \* Por el área a que se refiera la habilidad (física o de conocimientos).

Sin embargo, hay o existen aspectos que algunas o muchas definiciones no mencionan, y que consideramos de suma importancia al hablar de capacitación, tales como:

- \* Ver la capacitación como una actividad dirigida a seres humanos (no solo en cuanto a recursos).
- \* Que implique un beneficio mutuo, tanto de quien la imparte como de quien la recibe: que satisfaga a ambos.
- \* Que se vea como un proceso de enseñanza-aprendizaje y no sólo como instrucción.
- \* Que sea continua, y que se vaya renovando con la organización.

Finalmente, entendemos como capacitación: al proceso integral mediante el cual una persona (trabajador, empleado, etc.) adquiere, desarrolla y ejercita conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten superarse en su actividad o trabajo.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

Hemos mencionado que la capacitación y desarrollo de personal debe servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores. Sin embargo, habría que plantear objetivos más específicos, de acuerdo a las necesidades de cada organización. Se pueden definir los objetivos de la

formación de recursos humanos de la siguiente manera, según Rodríguez (1991).

- 1 Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones; asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
- 2 Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria, equipo, procedimientos administrativos o de producción.
3. Ofrecer cursos o seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo consideren necesario.
- 4 Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

A este respecto, la STPS (1977) menciona los objetivos de la capacitación como:

- Desarrollar profesional e íntegramente a los individuos en un campo de trabajo.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información para la aplicación de nuevas tecnologías en ella.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.
- Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores.

- Incrementar la productividad y en general como mejorar las aptitudes del trabajador.

Podemos decir entonces, que los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir hasta eliminar los problemas de falta de conocimiento, habilidades o actividades del personal, y que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las *inasistencias* y los *retardos*, los *errores*, la *cantidad* y *costo* de desperdicios, los *accidentes* y las *enfermedades*, los *conflictos* interpersonales, etc.

Si los programas de formación de recursos humanos no logran esto, significa, que:

- No responden a las necesidades de la organización.
- Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados.
- Los medios utilizados no fueron los adecuados.

Ahora bien, Rodríguez (op.cit), menciona que no todos los problemas de una organización pueden resolverse con capacitación; a veces las fallas pueden deberse a:

- Sistema de remuneraciones e incentivos injustos.
- Canales de información o de comunicación inadecuadas.
- Mala organización de trabajo.
- Herramientas y maquinaria obsoleta o en malas condiciones.
- Problemas de abastecimiento de materia prima.

La capacitación, por tanto, debe de ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales.

## 1.4 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

El proceso de la capacitación se ha dividido en varias fases y aquí se mostrará lo establecido por la STPS (1977) y algunos autores que se mencionan en el transcurso de este apartado.

### FASE I. PLANEACIÓN.

En la planeación se determinarán los objetivos de la capacitación que se desea proporcionar al personal, es decir, formular el qué y el para qué de la capacitación, permitiendo controlar los recursos financieros, humanos, y materiales necesarios e indispensables para la consecución de los objetivos.

*Planear significa trazar un rumbo de acción para alcanzar un objetivo.*

En términos generales, un plan de capacitación se integra por una serie de programas que a su vez se deriven en cursos, un curso es un evento de capacitación que conforma actividades de enseñanza-aprendizaje con el fin de que el trabajador adquiera y/o actualice conocimientos relativos a su puesto de trabajo. Si hablamos de una serie de recursos integrados y dirigidos a las mismas personas hablamos de un programa. Un curso a su vez puede contener módulos o estar formado de ellos.

### FASE II. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.

Antes de iniciar con el diagnóstico de necesidades de capacitación es conveniente realizar un diagnóstico de la empresa, el cual se considera como la investigación que permite analizar los problemas, carencias o limitaciones que existen en una organización a fin de determinar las estrategias que los han de subsanar.

La detección de necesidades de capacitación (DNC), es una etapa sumamente obligada metodológicamente para poder emprender eventos de capacitación y adiestramiento, y constituye además, la etapa previa para la elaboración de planes y programas de capacitación.

La DCN, es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, entonces es necesario tomar en cuenta que existen diferentes tipos de necesidades según sea la índole y profundidad de las mismas pudiendo estar determinadas ya sea por su origen, por su circunstancia o por la forma en que se presentan.

Cuando existen o existe una(s) necesidad(es) de origen, pueden ser de la organización, los departamentos del puesto o del propio individuo.

En cuanto a las circunstancias que se presentan, pueden ser de tiempo presente o futuras.

Por la forma en que se presentan las necesidades, puede ser que se observan fácilmente a través del sentido común, o encubiertas, en donde es necesario realizar un trabajo minucioso y complejo que requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas.

El proceso de determinación de necesidades de capacitación deberá contener un sistema confiable y dinámico en cuanto a implementación, pero ante todo flexible para adecuarse a las características propias de cada empresa y a los de personal que lo integran.

### FASE III. PROGRAMACIÓN.

Durante el desarrollo de esta etapa se precisará los objetivos de los cursos, se desarrollarán los temarios de los mismos por tipo de



capacitación y se establecerán prioridades para la etapa de ejecución, teniendo como base los requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa y el propio personal.

Las características importantes de un plan, son que debe ser sistemático, continuo, debe basarse en necesidades reales y específicas debe estar acorde a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa además de especificar el presupuesto que se destinará para realizar las actividades de capacitación.

Una vez que se tiene estructurado el plan de capacitación, lo que sigue son los programas de capacitación, mismos, que deben estar estructurados, partiendo también de los datos obtenidos por la detección de necesidades de capacitación y con esto dar respuesta inmediata a los problemas de formación más urgentes.

Los programas deben tener una relación entre los módulos o cursos, el puesto al que está dirigido, así como el tiempo en que se desarrollará el programa, el número de personas en que se capacitará y el instructor que impartirá el curso.

#### FASE IV. EJECUCIÓN.

Los programas deberán ejecutarse por puestos, niveles y áreas. Se elegirán las modalidades en las que se impartirán la capacitación ya sea curso, seminario, conferencia, o taller.

Los agentes capacitadores constituyen un elemento esencial en el proceso de la capacitación, ya que los resultados dependen en gran parte de la calidad de los instructores, de ahí la conveniencia de elegir agentes capacitadores altamente calificados.

#### FASE V. EVALUACIÓN.

"Evaluación es la forma en que pueden medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para

obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores" (Siliceo, 1986).

La evaluación proporciona información acerca de (Siliceo, Op. Cit; Rodríguez, 1991):

- La calidad del diseño de la organización y desarrollo de los cursos.
  - El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
  - El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes.
  - Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.
- A) El diseño y organización del evento: la evaluación consiste en determinar el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse, considerando los elementos que conforman la organización del curso. Se le da un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo.
- B) La reacción del grupo y la del alumno: la reacción en cuanto a actitudes, es elocuente, si ésta es de placer, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción fue de frustración, o negativa, se deduce finalmente el fracaso del curso.
- C) El conocimiento adquirido: necesitamos saber qué aprendió el alumno en las cuatro esferas; cognoscitiva, psicomotora, actitudinal y conductual, y en qué grado, distinguiendo dos aspectos; lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso. Para conseguirlo se puede disponer de:
- Pruebas objetivas de conocimientos.
  - Pruebas de habilidad.

- Escalas de actitud.
- Guías de observación de la conducta.

Además de tomar en cuenta:

- El aprendizaje debe ser medido de tal manera que los resultados puedan expresarse cuantitativamente.
- La evaluación debe realizarse antes y después del adiestramiento o la capacitación.
- Deben utilizarse métodos lo más objetivo posible.
- *Conviene disponer de un grupo control que no sea sometido a la capacitación para compararlo con el grupo sujeto o sometido a la capacitación, o bien, establecer cualquier otro diseño experimental que nos ayude o nos permita hacer una comparación.*
- Los resultados de la evaluación se realizarán estadísticamente a fin de poder establecer correlaciones.

D) Resultados: es importante conocer la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo, y los cambios de actitud que se observan en las labores cotidianas. Este análisis significa que se conoce la forma ideal en que debe desempeñarse el puesto y el nivel de rendimiento o productividad del empleado participante en el curso. En general, los beneficios pueden ser:

- Calidad y cantidad de producción.
- Tiempos de producción.
- Disminución de desperdicios.
- Disminución por gastos, por deterioro de herramienta y equipo.
- Disminución de costos de producción.
- Disminución de accidentes de trabajo.
- Disminución de inasistencias e impuntualidad.

- Mejoramiento del ambiente de trabajo.

Para muchos miembros de la administración, dice Strauss (1981) la prueba fundamental es si la capacitación aumenta la eficiencia y las utilidades; pero en práctica es sumamente difícil aislar el impacto de la capacitación sobre la efectividad organizacional porque influyen tantos otros factores, tales como los cambios en la tecnología o en las condiciones del mercado.

La evaluación desempeña un papel muy importante antes, durante y después del evento de capacitación, (Castro y Paredes, 1990):

- \* Evaluación antes del evento: Los participantes a un curso de capacitación generalmente poseen ya algunos conocimientos y habilidades relacionados con los objetivos del curso, en tanto que no poseen otros.
- \* Evaluación durante el evento: El coordinador o instructor continuamente debe estar atento al desempeño de los capacitandos, para saber si éstos están alcanzando los objetivos o no.
- \* Evaluación al final del evento: Tiene el propósito de determinar con toda precisión si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no. Los resultados de la evaluación permiten al instructor, en caso de que los capacitandos no hayan cubierto los criterios exigidos, identificar cuales fueron aquellos objetivos que no fueron logrados, diagnosticar las causas de ello e impartir instrucción más correcta.

Para comprobar que se cumplan los objetivos y encontrar otros resultados, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso, que es la siguiente fase.

#### FASE VI. SEGUIMIENTO.

Entre el tercero y cuarto mes después de terminada la evaluación final, debe ser investigado, según los objetivos, si se ha registrado algún

cambio en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones (Silíceo, *op. cit.*):

1. Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
2. No se registro cambio alguno.
3. Se registraron cambios desfavorables.

El éxito de éste seguimiento depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo y decrece su animo porque no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es el que debe combatir precisamente el proceso de seguimiento.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió, y entrevistas de ajuste con el *jefe inmediato o correspondiente*.

## 1.5. EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es si no hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Así pues, basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes cincuenta años, situación

repetida en proporción geométrica, de manera tal que a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límites (Rodríguez, 1991).

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de un largo período, podía hacerse cargo del trabajo.

Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspirara a ser considerado "maestro". El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga. Este sistema tuvo una vigencia muy prolongada (*Ibíd.*).

Por lo que le toca a nuestro país, la idea de hacer una reglamentación de la capacitación y adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su primer informe de gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de ley donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, se publicó el diario oficial el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril de 1978 se publican en el diario oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entro en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento. El 5 de junio se publica el reglamento de la unidad coordinadora del empleo, la

capacitación y el adiestramiento UCECA, Organismo Desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación (Siliceo, 1986; Rodríguez, 1991).

De lo anterior, resulta obvio que el marco legal sobre el cual se encuentra la capacitación de nuestro país, esta contenido en:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- La Ley Federal del Trabajo.
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

A continuación se resumen los artículos pertinentes. El artículo 123 constitucional, en el apartado A.

- Fracción XIII, establece que:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

- Fracción XXXI:

"La aplicación de Leyes de Trabajo corresponde a las autoridades de los estados, es sus respectivas jurisdicciones, pero es de competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas y actividades de jurisdicción local", (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1985).

En términos de la Ley Federal del Trabajo (1985):

## TÍTULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.

Artículo 3º. "Asimismo, es interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

Artículo 7º. "El patrón y los trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

## TÍTULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

Artículo 25. "El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener... fracción 8 la indicación del que el trabajador, será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley".

## TÍTULO CUARTO: DERECHO Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y LOS PATRONES.

Artículo 132. "Son obligaciones de los patrones... fracción 15.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores".

Artículo 153.-A.- "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social" (STPS).

Artículo 153.-B.- "Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella..".



Artículo 153 -E.- "La capacitación deberá impartirse durante las horas de su jornada de trabajo; en caso de que el trabajador desee una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

Artículo 153 -F.- "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivo":

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad.
5. Mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 -H.- "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación están obligados a:

- I.- Asistir puntualmente a los cursos, secciones de grupo y de mas actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III.-Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos".

Artículo 153 -I.- "En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón".

Artículo 153 -Q.- "Los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publique y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

#### TÍTULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES.

Artículo 180.- "Los patrones que tengan a sus servicios menores de 16 años están obligados a... fracción IV.- Proporcionarles capacitación y adiestramiento.."**TÍTULO SÉPTIMO: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.**

Artículo 391.- "El contrato colectivo contendrá... fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en la empresa o estableciendo que comprenda".

Artículo 412.- "El contrato-ley contendrá...fracción V.- Las reglas con forme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate".

Por último, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, decretada el 29 de diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (Artículo 40).

#### 1.6. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Para las empresas que pretenden mejorar su rendimiento y desarrollar su personal, la capacitación no sólo tiene que ser efectiva, sino que debe notarse. Puede ser una de las maneras más eficaces (y rentables económicamente) de transmitir habilidades y una fuerza poderosa para el desarrollo de las compañías.

Asimismo, la capacitación conduce a un mejor rendimiento en los planos del individuo, el trabajo y la empresa, y esto se traduce en una ventaja competitiva para esta última.

Las empresas normalmente llevan a cabo la capacitación para cumplir con los requisitos indispensables que pide la autoridad, como son:

- 1) Elaborar los planes y programas de capacitación.
- 2) Registrar los planes y programas.
- 3) Dar capacitación a los trabajadores por obligación legal.
- 4) Otorgar y registrar las constancias de habilidades de los trabajadores, etc.

En la actualidad las empresas han hecho conciencia de la importancia que tiene capacitar a sus empleados, ya que con ello trae ventajas competitivas de la empresa con los demás; es decir, las compañías saben que para poder ser competitivos en el entorno en donde se desarrollan, ya no sólo es importante contar con tecnología moderna, pues la competencia la puede copiar. Asimismo, los sistemas administrativos y operativos más eficaces también pueden ser imitados, pero contar con el personal de calidad, inteligente y preparado, es el único recurso que la competencia no puede hacer.

La capacidad de aprender más rápido que la competencia es quizá la única ventaja sostenible.

Rodríguez (1998), argumenta que una organización en aprendizaje permanente, es aquella que reconoce la importancia de las personas que la componen, fomentan su pleno desarrollo y crean un contexto en el que puedan aprender. Así se pueden encontrar los siguientes beneficios de la capacitación:

A) Para la empresa:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefe-subordinado.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.

B) Para el individuo.

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Incrementa el nivel de satisfacción del puesto.

C) Para las relaciones internas y externas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Ahora bien, para tener la certeza de contar con una capacitación realmente confiable deben considerarse algunos factores determinantes como los siguientes:

- 1.- Efectividad respecto al costo de la capacitación, ya que debe estar contenida en el presupuesto asignado a ésta.
- 2.- Contar con el programa deseado y que realmente cubra las expectativas.
- 3.- La funcionalidad de las instalaciones con que se cuenta, ya que esto trae consigo un ambiente sano en la aplicación de la capacitación.
- 4.- Las referencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso, debido a que esto puede enriquecer aun más el mismo.
- 5.- Las preferencias y aptitud del capacitador, son importantes para que se adapte con facilidad a las expectativas y orientaciones de los participantes.
- 6.- Los principios de aprendizaje a emplear, para facilitar la participación de los integrantes.
- 7.- Las herramientas y medios de comunicación en la capacitación, como: conferencias, audiovisuales, cassettes, dinámicas de grupo y casos prácticos.

Para saber si realmente la capacitación está siendo efectiva, tenemos que evaluarla bajo los siguientes criterios:

- a) Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general.
- b) Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- c) Los cambios en el comportamiento que se derive del curso de capacitación.
- d) Los resultados y mejoras mensurables para cada miembro de la organización con menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Como sabemos, es importante desarrollar un programa de capacitación debidamente revisado y autorizado por la compañía para poder aplicarse y satisfacer así las necesidades de capacitación de los trabajadores o empleados.

Para tener un control individual de la aplicación de la capacitación en los trabajadores de la empresa es recomendable estructurar el expediente individual de cada uno de ellos, que para mayor facilidad de manejo debe separarse del expediente del trabajador que integra el área de personal los documentos con que debe contar tal expediente individual, son:

- Descripción del puesto.
- Evaluación del desempeño.
- Registro de escolaridad individual.
- Registro de necesidades de capacitación individual.
- Programa de capacitación individual.
- Informe para el seguimiento individual de capacitación recibida (Rodríguez, op.cit.).

En resumen, decimos que el tema de la capacitación es muy amplio e interesante, debido a que involucra el tipo y la estructura de la formación y del aprendizaje que deberá llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos de cada programa de capacitación en las organizaciones.

### 1.7. IMPORTANCIA DEL PSICÓLOGO EN LA CAPACITACIÓN.

Como sabemos, el desarrollo organizacional de las empresas se encuentra sustentado por las ciencias del comportamiento, entre ellas la psicología (se explicará más detalladamente en los capítulos posteriores). Y es el profesional de ésta área, el psicólogo, quien cumple una función muy importante dentro de la capacitación.

En su formación profesional, el psicólogo adquiere una serie de conocimientos sobre el individuo: teorías sobre la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento, y conceptos psicológicos del aprendizaje, entre otros. De igual manera, el psicólogo desarrolla algunas habilidades, tales como el diseño de programas, elaboración de diagnósticos, manejo de relaciones interpersonales.

En general, la formación del psicólogo le posibilita el tratamiento del recurso más importante de las organizaciones: el ser humano. Partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, de sus causas, sus manifestaciones, reacciones, el psicólogo va a contribuir al mejor aprovechamiento de este recurso, en tanto que conoce los factores que motivan al personal de la organización, para así crear adecuados sistemas de incentivos, lograr un ambiente laboral propicio para la cooperación, la creatividad y la comunicación abierta. En sí el psicólogo debe tomar muy en cuenta el aspecto humano del hombre y no verlo como una pieza más de la maquinaria.

El psicólogo debe propiciar y canalizar el desarrollo potencial humano hacia el logro de los objetivos tanto individuales como de la organización.

Esa formación teórico-práctica permite al psicólogo incidir en las diversas áreas de aplicación que tiene la psicología. En particular en lo que se refiere a la capacitación de recursos humanos, puede realizar las siguientes funciones.

- Planear y realizar la detección de necesidades de capacitación, partiendo del conocimiento que se tiene de la organización o empresa, sus objetivos, y de los puestos que ocupa el personal.
- Determinar las estrategias de capacitación adecuadas en función de los resultados obtenidos en la DNC.
- Diseñar y desarrollar los programas de capacitación requeridos por la organización para aprovechar mejor sus recursos.
- Implementar los eventos de capacitación necesarios (cursos, talleres, conferencias) para cubrir los requerimientos de la empresa u organización.
- Administrar los recursos materiales y humanos para el establecimiento de los programas de capacitación.
- Coordinar los eventos de capacitación impartidos en la empresa u organización.
- Evaluar los resultados obtenidos por los programas de capacitación, realizando el seguimiento correspondiente.

Además de participar en la planeación del sistema de capacitación el psicólogo puede fungir como el instructor o el coordinador de los eventos de capacitación. Estas figuras son un elemento fundamental para el proceso de capacitación. En este caso, el psicólogo puede realizar tales funciones de una manera adecuada por la formación recibida. Con base en el conocimiento sobre el individuo, puede establecer mejores



relaciones humanas, trabajar con grupos, coordinando el aprendizaje de los participantes a los eventos de capacitación.

De igual forma, el coordinador o instructor de capacitación de un grupo consiste en crear, mantener y fomentar la comunicación, a la cual se llega mediante un trabajo progresivo. Así también, debe crear las condiciones que permitan que se dé el aprendizaje en los participantes a los eventos de capacitación.

Si bien, lo que hasta ahora se ha tratado en este apartado se refiere a la importancia y labor que el psicólogo puede realizar en una empresa u organización, pero, no hay que olvidar el hecho de que su campo de acción algunas veces está determinado por las políticas e intereses que rigen el funcionamiento de la misma. Por lo regular, el psicólogo es un empleado más que trabaja en el área de recursos humanos, con base en ciertos lineamientos previamente establecidos, los cuales marcan el papel que aspectos como la capacitación juegan en el funcionamiento de la organización. Tales lineamientos establecen los tipos, contenidos, modalidades y periodicidad con que debe impartirse la capacitación.

El psicólogo al ingresar a la empresa u organización reproduce el sistema de trabajo ya marcado por ésta, incorporando además algunos elementos propios de su personalidad y formación profesional.

## CAPITULO II LA PSICOLOGÍA Y LA CAPACITACIÓN.

### 2.1. EXTENSIONES DE LA PSICOLOGÍA A LA INDUSTRIA.

A medida que ha ido evolucionando la sociedad, también ha cambiado el ámbito en que el hombre desempeña su trabajo desde los talleres artesanales hasta las modernas organizaciones.

La situación en las organizaciones ha ido modificándose en función de los diferentes elementos surgidos como resultado de los avances científicos y tecnológicos en disciplinas como la sociología, la administración y la psicología.

Así, la psicología de la organización ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con como organizar una corporación multinacional o como manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno.

El cambio se caracteriza ahora por su interdisciplinabilidad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional o industrial.

El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitiera

a organizaciones tales como el ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro (Schein, 1982).

En este sentido, el avance tecnológico y el crecimiento de nuevas industrias fueron determinantes en el desarrollo de la psicología industrial pues a raíz de este fenómeno surgió la necesidad de analizar el comportamiento humano dentro de las empresas.

En un principio, el término "psicología industrial" se refería más al estudio del trabajo y en especial a la medición del mismo, pero dicho estudio dio lugar a esta amplia gama de actividades, conocida como ingeniería industrial cuyos especialistas se dedicaban a refinar el sistema, *para lograr un máximo de eficiencia y producción dentro de cada unidad organizacional* (Jong y William, 1980).

De esta forma, con lo que hemos estado mencionando de hacer más sistemática y científica la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros, administradores para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que: 1.- optimizará sus capacidades físicas y humanas, 2.- aumentará la coordinación y el trabajo en equipo, y 3.- garantizará eficiencia en todos los aspectos.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. La gran tradición de estudiar el aprendizaje animal y humano hizo posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre procesos de aprendizaje.

Por lo tanto, la psicología como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana, está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria. Las oportunidades para investigar la conducta humana en dicho ámbito no han sido descuidadas por los psicólogos.

En vista de lo anterior, revisaremos a la ciencia de la psicología.

La psicología en la industria se define generalmente como la ciencia de la conducta humana. Sencilla como parece esta definición contiene elementos que merecen una reflexión cuidadosa. Las palabras importantes son ciencia y conducta. Puesto que la psicología es una ciencia y puesto que trata de la conducta, podemos obtener implicaciones inmediatamente concernientes a su posición, métodos, y contenido. Como ciencia la psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y la observación de variables. La observación debe ser una clase especial, por lo menos debe planearse y ser sistemática; idealmente, debe ser experimental, es decir, ciertas variables deben controlarse ya sean realmente o por técnicas estadísticas, mientras que otras varían sistemáticamente y se estudian sus efectos (Dunnette y Kirchner, 1994).

La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. En realidad, Skinner (1953) ha sugerido que la ciencia, y por tanto la psicología, consiste en un conjunto de actitudes que nos conducen a aceptar hechos aun cuando vayan en contra de nuestras expectativas, esperanzas o deseos. La psicología no trabaja en el reino de la fantasía acerca de la conducta humana; trabaja con hechos como se indicó, el objeto de estudio de la psicología industrial es la conducta humana. La conducta se refiere, sencillamente, a la que es posible hagan una o varias personas.

El psicólogo industrial o el psicólogo de la organización trata de conocer la conducta humana como se manifiesta en situaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos y organizaciones y con las interacciones entre los individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización.

Es así, que la psicología aplicada en la industria, resulta difícil pero no imposible y además es sumamente interesante.

Hombres y mujeres ventajosamente empleados gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo; los desempleados de nuestra sociedad tienen un interés obvio de lo que sucede en la industria. Por tanto, la industria como lugar para estudiar la conducta, es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. Un psicólogo que se ocupa de la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la salud mental, y de la interacción entre las necesidades y los objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades. El estudioso que es pragmático, que valora las oportunidades para ver los resultados diarios de sus esfuerzos pero que también busca y disfruta con el estudio de los problemas complejos que afectan a los seres humanos será recompensado ampliamente por el estudio de la psicología aplicada en la industria.

Ahora bien, uno de los serios problemas a los que se enfrenta una organización es la utilización eficiente de sus recursos humanos. En la actualidad la situación laboral de nuestro país es crítica debido a que el recurso humano no se utiliza eficientemente, es por lo anterior, que este problema de tipo social al que nos enfrentamos requiere alternativas de solución. De ahí que, en gran medida, de la forma en que cada organización utilice sus recursos, dependerá el grado en que alcance sus objetivos. De esta manera, el desarrollo en una organización debe de

involucrar todas las actividades que en ella se realizan, tales como: reclutamiento y selección de personal, administración, supervisión y capacitación. Con respecto a la capacitación se pretende aprovechar al máximo los recursos humanos, ya que es una fórmula extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes que son necesarias para desempeñar su labor y al mismo tiempo le permitan mantenerse actualizando ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez mas las capacidades del hombre, y en este sentido, la psicología como base de las decisiones que envuelven la conducta humana nos brinda también esta posibilidad de desarrollo.

## 2.2. APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN.

Uno de los aspectos de importancia dentro de la capacitación es el aspecto pedagógico, y que muy pocas veces se atiende en forma sistemática, por lo tanto, el establecimiento de las necesidades deben señalar claramente los objetivos y las personas a las cuales se les impartirá la capacitación.

Los objetivos deben de limitarse a partir de determinados criterios conductuales, es decir, los actos u operaciones que el empleado debe ejecutar en su trabajo (Schultz, 1985).

Determinar el contenido o materia, forma parte del planteamiento, la organización y los objetivos, por lo que se debe tomar en cuenta a que niveles va dirigido el entrenamiento.

En cuanto a la capacitación propiamente dicha, una de las principales bases, son los principios del aprendizaje que tratan de la adquisición de respuestas componentes. Fleishman y Bass (1986) proponen que se deben aplicar conocimientos sobre principios de motivación, reforzamiento, transferencia de aprendizaje, etc., para lo cual se formulan principios de entrenamiento a partir de un análisis más detallado de las tareas del puesto que deben desempeñarse, y destacar

uno de los principios más conocidos del entrenamiento para que el aprendiz pueda mejorar, a diferencia de olvidar la "retroalimentación", no obstante, ésto frecuentemente se pasa por alto en la industria. Podemos describir, algunos de los elementos importantes para el entrenamiento propuesto por Gagné (1962):

1. Dividir el trabajo en un conjunto de tareas componentes que sean distintas unas de otras, de acuerdo con las operaciones necesarias, debido a que los componentes son mediadores del desempeño de la tarea final.
2. El diseño del entrenamiento debe contemplar: a) la identificación de tareas, b) asegurarse de que cada una de las tareas se realice, c) disponer de toda situación de aprendizaje que asegure aspectos óptimos, esto es, seguir una secuencia.

Por otro lado, Blum y Naylor (1985), describen como un principio básico del aprendizaje el conocimiento de los resultados o retroalimentación.

Los programas de aprendizaje pueden manipularse de tres modos diferentes: a) duración de las sesiones de práctica, b) número de las sesiones, c) ubicación de las sesiones y los períodos breves de práctica y los tiempos moderados de reposo, elementos que favorecen el aprendizaje.

Las ventajas de emplear otros elementos dentro del proceso de entrenamiento son planteados por Blum y Naylor (Ibid.), como sigue:

- \* Motivación, que se refiere al interés que tenga el individuo para con el entrenamiento (elemento también propuesto por Schultz, 1985).
- \* El número de unidades o lecciones que se deben enseñar. Deberán ponerse a juicio para decidir la extensión de las mismas.

- \* La cantidad de conocimiento que debe aprender en una unidad que debe ser planificada.
- \* El entrenamiento no debe ser general ni exhaustivo.
- \* La tarea a realizar debe mostrarse primero.
- \* La demostración debe ser seguida por la ejecución por parte del aprendiz.
- \* A la ejecución debe seguir en período de aclaración de dudas y comentarios.
- \* Proponer oportunidades de participación.
- \* Realizar un resumen del proceso de aprendizaje.

Otro importante aspecto a retomar, es el tipo de entrenamiento de acuerdo al objetivo del programa. Gilmer (1984) proponer algunos tipo:

- a) Entrenamiento de orientación que sirvan para inducir a los nuevos empleados, incluye la política y filosofía de la organización.
- b) Entrenamiento vestibular; este tipo de entrenamiento se simula en el mismo lugar de trabajo acompañado por una explicación, y posteriormente, la exposición por parte del entrenador o instructor.
- c) Entrenamiento en el trabajo, similar al anterior, primero se simula en el lugar de trabajo acompañado por una explicación, y posteriormente, se práctica.
- d) Entrenamiento teórico, implica necesariamente modificaciones tanto en el ambiente físico de trabajo, como en la conducta. Luthans y Kreither (1980), definen el aprendizaje como un cambio en la conducta de un organismo como resultado de un cambio en el medio ambiente.



Además de atender a los factores antes mencionados, existe otro problema en relación a la aplicación de los conocimientos en ambientes laborales naturales, Blum y Naylor (1985) y Dunnette y Kirchner (1986), argumentan que son muy pocas las ocasiones de entrenamiento que representan situaciones reales del trabajo, por lo que recomiendan estar alertas a los procesos involucrados cuando una habilidad aprendida pretende ser transferida a una habilidad un tanto distinta, en un ambiente diferente de la situación real de entrenamiento.

Así pues, decimos entonces, que estos autores antes mencionados sugieren algunos pasos para llevar a cabo la capacitación, donde implícitamente parecen hacer referencia a un proceso de enseñanza-aprendizaje (E-A).

Y finalmente, con la capacitación va a proporcionarle al hombre los elementos necesarios para un mejor desempeño en su trabajo, así como la adquisición de conocimientos y habilidades, el desarrollo de sus capacidades, la adaptación a la evolución técnica, en fin, un conjunto de cambios conductuales. Todo esto va a lograr que el hombre obtenga satisfacciones tanto personales como profesionales que determinen su actitud hacia el trabajo y a la organización en su totalidad.

### 2.3. LA MODIFICACIÓN DE CONDUCTA.

La modificación de conducta, área formalmente definida en los 70's y 80's, que se ha caracterizado por la aplicación cada vez mayor de principios de condicionamiento operante y técnicas de intervención que parten inicialmente del paradigma respondiente, pero que se basa posteriormente en el operante y tiene en su anclaje en los trabajos del laboratorio del análisis experimental de la conducta (Rimm y Masters, 1974).

Desde el inicio los trabajos pioneros de la modificación de conducta constituyeron aplicaciones de los principios y procedimientos de condicionamiento, a sujetos humanos en escenarios naturales y, a

problemas de relevancia social. Los trabajos de Pavlov (1913), Bechtereov (1915), Krasnogorski (1925) y los de Watson y Rayner (1920), entre otros, son claros ejemplos de las aplicaciones clínicas de tales principios.

El conductismo de Watson y Skinner, sirven como base teórica y de investigación para las técnicas reales del cambio de la conducta que se conocen comúnmente como de modificación de conducta. Es difícil precisar el significado exacto de la modificación de conducta, como sucede en el caso del aprendizaje mismo. Goodall (1972), señala que en su breve vida, la modificación de la conducta se refiere a la aplicación de técnicas derivadas de las dos escuelas conductistas, con sus teorías adjuntas de condicionamiento clásico y operante y sus procedimientos correspondientes.

La modificación de conducta se interesa por la forma en que los organismos se adaptan a su ambiente. Su interés fundamental se dirige a la forma en que se desarrollan las conductas, se mantienen y pueden modificarse, o para decirlo en otras palabras, la forma en que las conductas, se aprenden.

Por otro lado, si bien la modificación de conducta reflejo inicialmente la transición del trabajo de laboratorio al campo clínico, en fechas posteriores se destacó porque su rango de aplicación se extendió a toda la conducta humana, y por tanto, sus escenarios dieron cuenta de una gran variedad de campos, dentro de los cuales han destacado áreas como la educación, retardo mental, clínica y además de la industria, (Kazdin, 1983).

De lo descrito anteriormente se nos da un panorama general sobre la modificación de conducta en escenarios como el laboratorio, clínico, entre otros; luego entonces; nos introduciremos en el tema que nos es de suma importancia, esto es, el aspecto industrial.

A este respecto, Luthans y Kreitner (1980), consideran que en la actualidad una de las principales fallas de los métodos tradicionales para la administración de personal, ha sido la falta de perspectivas científicas,

tanto por lo que se refiere a la teoría como a la práctica y que la psicología a puesto dos formas generales para explicar la conducta humana:

1. El enfoque interno: que explica la conducta en función de estados mentales y procesos cognoscitivos.
2. El enfoque externo: en el que se explica la conducta en función de sus consecuencias ambientales.

Los mismos autores mencionan los principios fundamentales de los cuales parte la modificación de conducta que son los siguientes:

- a) La necesidad de ocuparse exclusivamente de empleos de conducta observable.
- b) El uso de la frecuencia de dichos eventos de conducta observable.
- c) La importancia de tener en consideración a la conducta dentro de un contexto de contingencias.

De lo anterior, podemos decir que la conducta se mide en términos de la frecuencia de respuesta, teniendo como variable independiente los eventos de conducta observable, entre las medidas utilizadas de la fuerza de una respuesta para inferir el poder de condicionamiento están: la magnitud, la frecuencia, la latencia, el número total de respuestas y el índice de respuestas.

Así tenemos que el modelo conductual más aceptado para la modificación de conducta organizacional de acuerdo a Luthans y Kreitner (op. cit.), es el siguiente: Antecedente-Conducta-Consecuente (A-C-C), como es notorio, es el propuesto por Skinner (1938), en sus investigaciones iniciales.

Partiendo del modelo conductual (A-C-C-), Schneier (1973), Luthans y Kreitner (1980), determinan las técnicas y procedimientos

básicos de la modificación de conducta incluyendo: estrategia de intervención (como: refuerzo positivo; refuerzo negativo; castigo y extinción); programas de refuerzo (continuos, intermitentes, fijos y variables); discriminación y generalización; conducta encadenada; conductas moldeadas y modelado.

Luthans y Kreitner (1974), formularon un modelo general para la solución de los problemas de la modificación de la conducta organizacional, el cual consta de las siguientes etapas :

- I.- Identificación de eventos de conducta relacionados con el desempeño.
- II.- Medición de la frecuencia de respuestas.
- III.- Identificación de contingencias mediante un análisis funcional (A-C-C-).
- IV.- Estrategias de intervención.
- V.- Evaluación.

Para ejemplificar lo mencionado anteriormente en este apartado, citaremos a continuación algunos trabajos basados en la modificación de conducta que han sido aplicados en la industria.

Hughes y Mc Namara (1961), demostraron las ventajas de la instrucción programada sobre el método tradicional de capacitación y adiestramiento en la industria. Considerando como variable dependiente los conocimientos reportados en un cuestionario; la opinión de los empleados sobre la instrucción programada y el método tradicional, también por medio de cuestionarios. Y como variable independiente el manejo de computadoras IBM. Mostrando la instrucción programada superioridad sobre el método tradicional en cuanto a tiempo requerido, interés sobre el material, preferencia de los estudiantes y aprovechamiento del grupo.

Adem y Scott (1971), probaron los efectos de los programas de reforzamiento, cuando se aplican sobre la cantidad o calidad de la respuesta. Manejando como variable dependiente el vaciado de seis datos en una tarjeta maestra depositándola en una caja, y como variable independiente el castigo económico por baja cantidad cada seis ensayos, y por baja calidad consistentemente reforzada. Obteniendo como resultado que ni la baja cantidad ni la baja calidad de los productos ofreció alguna diferencia significativa, por lo que las respuestas sólo pueden ser alteradas dependiendo de la forma en que son reforzadas.

Beatty y Schneier (1972), señalaron una aplicación en el entrenamiento de los desempleados poco preparados, el modelo consistía en tres etapas: entrenamiento fuera del desempeño completo en empleo, utilizando el principio de refuerzo continuo con las respuestas que se acercaban a la productivas que se deseaban, conforme las respuestas de trabajo se iban haciendo más fuertes y precisas, los programas de refuerzo se cambió a una base de razón variable. Concluyendo que conforme a la conducta aprendida durante la instrucción se generaliza al empleo real, se vio reforzada con salarios y alabanzas contingentes.

Albarrán (1982), evaluó la efectividad del uso del contrato de contingencias en el área laboral, las conductas a modificar eran: arrojarse objetos, ingestión de bebidas alcohólicas y aseo del local de trabajo. Obteniendo como resultado un marcado decremento en las conductas perturbadoras y un incremento notable en aseo. Demostrando con ello la utilidad de este tipo de contrato en un ambiente laboral.

Pérez y Escobedo (1978), describen la utilización de un programa de economía de fichas para la modificación de las conductas de impuntualidad, aseo del área de trabajo y conducta laboral. El programa consistió en entregar las fichas contingentemente a la emisión de las conductas adecuadas, previamente definidas. Dichas fichas se canjeaban posteriormente por tiempo de descanso, accesos a servicios (café, teléfono), bienes materiales y económicos. Obteniendo como resultado un incremento en la puntualidad, aseo y conducta laboral manteniéndose éste a lo largo del experimento.

Ramírez (1984), planteó la necesidad de diseñar un programa que tuvo como antecedente el análisis de los recursos de que dispone la psicología, concluyendo que el programa realizado en una empresa del sector público, en el que se utilizaron los principios de la modificación de conducta, son realmente adecuados, sin embargo plantean la necesidad de incluir el análisis conductual aplicado como un complemento que ayudaría a subsanar los problemas que se presentaron durante su desarrollo.

Finalmente, basándonos en todo lo anterior, se ha considerado la importancia de la ampliación de la modificación de conducta de las organizaciones como una alternativa para solucionar los problemas que se han venido presentando al psicólogo industrial, el cual debe tener en cuenta que es necesario dar a conocer las probabilidades de éxito que existen utilizando esta tecnología mediante resultados que se obtengan en el medio ambiente natural.

Desde luego también, que la modificación de la conducta es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar para modificar eficientemente la conducta. Los principios y las técnicas de la modificación de la conducta han evolucionado, en gran parte gracias a los trabajos de los teóricos del aprendizaje de la conducta.

## 2.4 ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.

El enfoque conceptual y metodológico de la investigación operante se denomina análisis experimental de la conducta (Kazdin, 1983).

El análisis experimental de la conducta está basado en las teorías del aprendizaje y es desarrollado por Skinner en 1938, en sus investigaciones analiza dos tipos de respuestas y dos tipos de condicionamiento. Las dos clases de respuestas son las respondientes y operantes. Respondientes son aquellas que produce un organismo en forma prácticamente automática ante una estimulación, es decir, que se

elicitan (reflejas). Operantes son aquellas respuestas que emite un organismo, sin que exista aparentemente una estimulación que pueda ser correlacionada con la respuesta (operante), y además se definen en términos de sus efectos sobre el medio. Las conductas respondientes se miden en forma diferente a las operantes; la intensidad de una conducta respondiente normalmente se mide por su magnitud; por el contrario, una conducta operante suele medirse por la frecuencia con la que ocurre.

En cuanto a los dos tipos de condicionamiento Skinner (1938), distinguió dos tipos con arreglo a la clase de respuesta involucrada. El condicionamiento de tipo E, es el condicionamiento de la conducta respondiente, este condicionamiento se denominó tipo E debido a que el reforzamiento está correlacionado con el estímulo, esto es, un estímulo condicionado se empareja con un estímulo incondicionado y en un momento determinado puede elicitarse la respuesta. El otro tipo de condicionamiento de la conducta es de tipo R, es el condicionamiento de la conducta operante. Se denomina tipo R, debido a que el reforzamiento se correlaciona con, o es contingente a la respuesta.

Catania (1980) apoya este argumento mencionando que todo lo que un organismo hace es conducta y de hecho, toda manifestación de éste es susceptible de ser registrada y medible, lo que constituye las bases de la psicología conductista.

A este respecto, Ribes (1972) menciona que a partir de la observación existen tres cambios fundamentales: a) un cambio en el medio, en forma de objeto o acontecimiento, que influye en el organismo, al cual se denomina estímulo; b) un cambio en el organismo que se traduce en alguna forma de comportamiento observable, al que se denomina respuesta o conducta y; c) un nuevo cambio en el medio, en forma de objeto o acontecimiento, efecto de dicha conducta, al que se llama consecuencia. A esta triple relación entre un estímulo previo, una conducta, y un estímulo consecuencia de dicha conducta, se le llama la triple relación de contingencia, piedra angular del análisis experimental de la conducta.

Para comprender mejor lo antes mencionado, explicaremos más preciso los tres componentes de esta triple relación de contingencia. El primer elemento de dicha relación es el estímulo que precede a la respuesta. Este estímulo no la produce inevitablemente, sólo aumenta su probabilidad, es un estímulo que siempre está asociado a que la conducta vaya seguida de una determinada consecuencia, y por consiguiente, adquiere la propiedad de hacer distintiva la ocasión en que, de emitirse nuevamente la conducta, tendría la misma consecuencia. En otras palabras, el estímulo precedente, adquiere control sobre la respuesta en tanto discrimina o distingue la ocasión en que esa respuesta va seguida de una consecuencia determinada.

El segundo elemento de la relación de contingencia es la conducta o respuesta. La conducta se define siempre en términos físicos, su forma, su duración, etc. Sin embargo lo que más nos interesa respecto a ella es su probabilidad; es decir, cuán probable es que ocurra o no en lo futuro. Por esto, se toma como medida básica de la conducta la tasa de respuesta. La tasa de respuesta es igual al número o frecuencia de respuestas por unidad de tiempo ( $N / t$ ). Por eso, al describir una conducta debemos registrar cuantas veces ocurre en un espacio determinado de tiempo. Una descripción conductual que no incluya su frecuencia en el tiempo, omite el dato más valioso. Una respuesta de tasa elevada; es decir, que ocurre muchas veces en un tiempo determinado, será una conducta más probable que una respuesta de tasa baja, es decir, que ocurre pocas veces en ese tiempo. La tasa de respuesta constituye una norma cuantitativa gruesa que nos permite predecir, dentro de ciertos límites, la probabilidad de que una respuesta vuelva a ocurrir. Por consiguiente, cualquier descripción de una conducta debe comprender una observación de la frecuencia con que esa conducta ocurre en un espacio determinado de tiempo.

El último y tercer elemento de esta relación es el estímulo consecuencia de la conducta. Esto último ocurre, como su propio nombre lo indica, a consecuencia de la conducta que ha tenido lugar. No se presenta simplemente en la relación temporal estrecha con la conducta, sino que es indispensable que ocurra a consecuencia de dicha conducta.



Esta consecuencia tiene un efecto característico que la define, y es que hace que sea más probable que la conducta vuelva a ocurrir en lo futuro. A este aumento en la probabilidad futura de la conducta se le denomina reforzamiento; es un efecto producido por el estímulo consecuencia de la conducta, al que se llama estímulo reforzador.

Si bien es cierto, que lo que se ha mencionado con anterioridad es de suma importancia para poder explicar el comportamiento de los organismos, así encontramos que el propósito del análisis experimental de la conducta es poner de manifiesto los procesos conductuales del individuo, en este sentido, la mayoría de los estudios de la conducta han concentrado su interés en probar sus principios, en los laboratorios, bajo esta triple relación de contingencia, donde este modelo explica la conducta refiriéndose a sus eventos antecedentes y postcedentes, es decir, lo que ocurre antes y después de ella en condiciones altamente controladas, y es hasta últimas fechas cuando se pretende extender sus hallazgos al medio natural y, en especial, a los organismos humanos.

Por otro lado, Horcones (1988) afirma que el análisis experimental de la conducta no es una ciencia limitada en sus posibilidades de aplicación, ni es una ciencia interesada exclusivamente en la conducta de ratas y palomas, como frecuentemente se cree.

Ahora bien, dada la perspectiva de este trabajo, a continuación se hará mención de algunos trabajos y consideraciones hechas en torno de la aplicación de los principios del análisis experimental de la conducta y su aplicación al ámbito laboral.

Con base en los principios de la conducta operante se desarrollaron diversas estrategias de intervención en el área laboral como son la instrucción programada y programas de incentivo al trabajador, estas estrategias son aplicadas de acuerdo al o los objetivos del trabajo en particular.

La instrucción programada se fundamenta principalmente en las investigaciones hechas por Skinner (1958) acerca de ésta, utilizando máquinas de enseñanza para ello.

Entre los trabajos dentro del área Industrial utilizando la instrucción programada es el presentado por Ofiesh (1973), que reporta su aplicación en diferentes centros laborales relacionados con los medios financieros, comerciales, industriales y gubernamentales; dentro de los cuales se dio entrenamiento de: a) lectura de planos, b) electricidad básica, c) seguridad industrial, d) montaje y mantenimiento de equipo, e) procedimientos de oficina, f) toma de decisiones a nivel gerencial, y g) procedimientos de ventas, etc.

Este mismo autor reporta las historias de caso de instrucción programada aplicada en 35 lugares, con excelentes resultados.

Con respecto a la intervención del psicólogo en el medio laboral mediante la programación de consecuencias para lograr objetivos laborales específicos, Bermúdez y Rodríguez (1974) en su trabajo titulado "La modificación del comportamiento aplicada a la industria y al comercio", describen la forma de incrementar tres conductas en el personal de un comercio, las conductas eran las de obediencia, vender y las de cobranza; para lo cual utilizaron como variables independientes en el primer caso castigo y refuerzo social, en el segundo reforzamiento diferencial de tasas altas y en el tercero, un sistema de sueldo flexible, con lo cual obtuvieron un incremento de 40% a 95% en la conducta de obediencia, en la segunda conducta aún cuando no alcanzaron el objetivo propuesto de ventas mensuales, sí se obtuvo un incremento en el récord de éstas; y en la tercera conducta consiguieron un incremento del 2% en la cobranza.

## 2.5. ANÁLISIS CONDUCTUAL APLICADO.

Tratando de clarificar este término es necesario plantear lo que implicaría el análisis experimental de la conducta, el análisis conductual

aplicado y la modificación de conducta. De acuerdo a nuestro modo de ver, el análisis experimental de la conducta es la investigación básica que se lleva a cabo en condiciones controladas, estudiando las respuestas de organismos humanos e infrahumanos ante diferentes condiciones de estimulación, en busca de principios generales de la conducta y que en muchas ocasiones aporta fundamentos teóricos y de validación a diversos procedimientos, de modo que puedan ser aplicados posteriormente con alta probabilidad de eficacia.

El análisis conductual aplicado es también la investigación del comportamiento, nada más que su realización se lleva a cabo en ambientes o contextos reales o naturales, o sea en los lugares en dónde se presentan los eventos, contemplando para su estudio las condiciones complejas (sociales, políticas, económicas, etc.), que de una u otra manera influyen en la conducta del hombre, procurando identificar las variables relevantes específicas y no como en el análisis experimental. Aunque los fines que persiguen ambos tipos de investigaciones son similares, esto no representa el que necesariamente los hallazgos del análisis aplicado deban concordar con el experimental y mucho menos que, forzosamente deban partir de los principios emergidos de la investigación básica, esto a pesar de que mutuamente se relacionan y entre ambas pueden crear idealmente, la teoría del enfoque conductual.

Por otra parte, la modificación de conducta viene a ser la utilización de los principios emergidos de diversos enfoques incluido éste, en situaciones específicas y particulares, en las diferentes áreas de la psicología, contando con la ventaja de que únicamente retoma los aspectos ya validados por la investigación; tanto en técnicas como en procedimientos, lo que también sirve para ampliar el de la Psicología al aportar datos empíricos y prácticos, en base a la implementación de ellos.

Estos argumentos se reafirman por lo que señala Deitz (1978: Citado en Ribes, 1980) que los modificadores de conductas eran los que tomaba los hallazgos de las investigaciones en los campos de condicionamiento operante o el análisis conductual y los empleaban en situaciones particulares.

Cabe señalar, la diferencia que, desde nuestro punto de vista, existe entre el análisis experimental de la conducta y el análisis conductual aplicado, por lo que argumentamos que el primero está más interesado en las variaciones que provocan las variables independientes sobre las dependientes, mientras que el segundo se interesa en la *identificación de aspectos complejos* (sociales, culturales, est.), que afectan la conducta del hombre en sus contextos.

Refiriéndonos específicamente al análisis conductual aplicado podemos decir que los elementos que deben tenerse en cuenta para su implementación son:

A) La relación interdependiente del estímulo y la respuesta, concibiendo al estímulo como un conjunto de situaciones ambientales, compuesto por elementos que están funcionalmente relacionados a la conducta humana, y a la respuesta como un conjunto de actos del individuo que están funcionalmente relacionados a una parte específica del ambiente del organismo.

B) La conducta no puede verse como un aspecto meramente físico, en virtud de que su naturaleza obedece a características que le establecen las convenciones sociales y que deben contemplarse en su definición.

C) La interacción que conlleva la conducta con otros organismos, eventos u objetos de estimulación tiene propiedades funcionales, debido a la citada interdependencia, por lo cual deben ser contemplados.

D) Dicha interacción ocurre aún y cuando los estímulos no estén presentes o tengan lugar en el pasado o futuro, pues de todos modos interactúan con la respuesta, y obviamente deben tomarse en cuenta.

E) El comportamiento humano se da en contextos enmarcados por normas institucionales, legales, políticas, culturales, etc., que deben tenerse presentes al realizar el análisis.

F) La existencia de consecuencias relacionadas con las respuestas nos ayudan a identificar los aspectos que llegan a determinar la manera en que se emiten y que en muchos casos fungen como retroalimentación para mantener o incrementar el nivel de la conducta.

G) La historia de comportamiento que dota al individuo de una estructura moldeada para dar respuestas concretas a las demandas que el contexto le exige.

Al considerar estos elementos podemos decir que el análisis conductual aplicado incide en cualquier tipo de comportamiento humano sea cual fuere el grado de complejidad que ello tenga, luego entonces, el análisis conductual aplicado debe mostrar la importancia de la conducta cambiada, así como sus características cuantitativas, señalar las manipulaciones experimentales, que permiten precisar con claridad lo que causo el cambio, hacer la descripción tecnológica exacta de todos los procedimientos que contribuyen a su producción, comprobar la efectividad de los procedimientos que produjeron las modificaciones estimadas como valiosas y asegurar la generalización de ese cambio.

Antes de continuar, nos parece importante aclarar que la ciencia del análisis experimental de la conducta ha sido exitosamente aplicada a la solución de una gran variedad de problemas de importancia social, por medio del campo conocido como: análisis conductual aplicado.

Ahora bien, es imprescindible contextualizar lo que vendría hacer el análisis conductual aplicado al escenario industrial como lo citamos a continuación, dentro de la industria se emplea en áreas tales como:

a) Seguridad Industrial. Ya que los estímulos y su aparición temporal establecen una relación funcional como la conducta de accidente o

*inseguridad, es necesario registrar este tipo de datos, para lo cual la forma más conveniente es el uso de los principios y técnicas del condicionamiento operante, pues por medio de ello, se podrían modificar en forma más confiable los estímulos y conductas de los trabajadores y lograr de esta manera una reducción considerable en el número de accidentes y las consecuentes secuelas sociales de este problema.*

- b) *Calificación de méritos. Los procedimientos utilizados para valuar o evaluar al personal son de imperiosa necesidad en las organizaciones; sin embargo, la cual, hasta la fecha con los métodos utilizados no es lo suficientemente confiable y válida, por lo que se sugiere el uso de modelos de registro conductual que por su precisión permitan prescribir con mayor certeza las contingencias de reforzamiento para las conductas deseables, luego entonces, la tecnología del análisis experimental indica que para la elaboración de los registros conductuales se deberán observar los siguientes pasos: 1) definir operacionalmente la conducta a registrar (duración, intensidad, frecuencia); 2) diseñar registros de flujo conductual; 3) registrar automáticamente o con alto índice de confiabilidad (0.95); 4) especificar las contingencias y sus cambios en términos de sus resultados.*
  
- c) *Programación de incentivos. Para ello se pueden utilizar los programas de reforzamiento teniendo en cuenta que existe una gran variedad de estímulos que pueden incrementar una respuesta, logrando el control de las conductas, aún cuando éstas dependan de los estímulos que sean contingentes en el tiempo con la conducta.*
  
- d) *Programación de ambientes laborales. Se han analizado cuales son los factores ambientales que podían entorpecer la producción de los trabajadores, sin embargo, no existe un registro sistemático que los determine. Como una resolución a ello se ha propuesto la aplicación del análisis experimental, especificando cual es la relación de los estímulos denominados contaminantes, sobre la actividad o salud de los individuos.*

- e) Comunicación. Debido a que es necesario un análisis de este evento, se propone para realizarlo el modelo de tipo funcional de Skinner (1970), que se utiliza para la conducta verbal puesto que esta aproximación a la comunicación es valiosa, ya que presenta la posibilidad de entrenar a los emisores y receptores, sobre el manejo de los elementos y contenidos de la información, garantizando un mejor control de sus propias emisiones y de la conducta del receptor en términos de los objetivos precisos.
- f) Capacitación y adiestramiento. Se ha considerado que debe ser necesario incorporar a los programas de desarrollo y enseñanza tradicional la tecnología derivada de la teoría de Skinner con los métodos de instrucción programada, ya que este sistema garantiza el avance y confirma los resultados (Jiménez, 1976).

De lo anterior, nos percatamos que el análisis conductual aplicado es de vital importancia dentro de la industria, además para que éste sea eficaz y con gran éxito, le corresponde al psicólogo industrial y que utilice una perspectiva conductual identificar las conductas de los empleados, así como, identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento. Ya que posee los conocimientos y habilidades que le permiten desarrollar esta labor.

Por otra parte, y para finalizar a manera de resumen decimos que el análisis conductual aplicado es objetivo y funcional. Siempre hace referencia, en primer lugar, a descripciones de acontecimientos mensurables y cuantificables; y segundo, es que el análisis es funcional; es decir, que procura relacionar una conducta con varios estímulos o viceversa, y formula la relación en forma de una función.

## CAPITULO III

### 3.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La historia de la administración señala que han habido grandes épocas o etapas en las que la mercadotecnia, las finanzas y la producción, como áreas funcionales y especialidades, han influido en forma excluyente en las actividades de las empresas y por tanto en las actividades de las empresas y por tanto en las actividades económico-sociales. La época actual puede ser concebida como aquella en la que los recursos humanos y su óptima, justa, eficaz e integral administración, representan el reto más importante para la empresa moderna.

Si bien es cierto, que una parte importante en la administración de empresas se desarrolla en la administración de los recursos humanos que comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal.

Por otro lado, para ubicar el papel de la administración de recursos humanos es necesario empezar por recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, así tenemos que Fernández (1971), dice que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

El Banco Interamericano de Desarrollo (1983), argumenta que administración significa emplear pues, una administración especialmente capacitada y con un manejo idóneo de un conjunto de conocimientos. Todo ello exige, paralelamente, la existencia determinados expertos y de estructuras empresariales en las que esos especialistas puedan actuar.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano



está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar *primordial atención a sus recursos humanos*.

Arias (1987), señala, que en la practica la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar. También argumenta que las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales que requieren de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:

\*Recursos Materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

\*Recursos Técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

\*Recursos Humanos. No sólo el esfuerzo o la actividad quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Siguiendo con este mismo lineamiento Arias (op. cit.), señala algunas características de los recursos humanos.

a) Las personas no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

b) No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario,

solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellos prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación y/o la capacitación y el desarrollo.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., en este sentido se dice, que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

Así pues, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, y en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general ( Arias, op. cit.)

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anotado en el párrafo anterior, el mismo autor nos brinda una lista de ellos con sus contenidos:

A) Relaciones industriales. El término queda reducido a la industria y, evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales,

educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre ésta y sus clientes también se establecen relaciones.

B) Relaciones laborales. Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

C) Manejo de personal. Es una frase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada. El término utilización, implica una idea de explotación repulsiva a la persona y, además, esta función no se encuentra, exclusivamente en las empresas.

Desde nuestro punto de vista la palabra "manejo" da idea de que se está tratando con maniqués y no con personas.

D) Relaciones humanas. Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes. Este término se convierte en ocasiones en sinónimo de "cortesía industrial": tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, etc.

Por todo lo visto anteriormente, los recursos humanos son la designación más afortunada; para cumplir nuestro propósito tuvo que ser necesario dar una descripción de cómo se constituye los recursos humanos para poder introducirnos al aspecto que nos interesa, esto es, al área de capacitación.

Aun cuando la psicología como profesión se dirige fundamentalmente a resolver problemas en que interviene como una dimensión fundamental, el comportamiento humano a nivel individual o de pequeños grupos, los efectos de su acción también se expanden a grupos más numerosos, como sucede a menudo en las empresas (Ribes y Cois, 1980).

Siegel y Lane (1984), establecen que, hasta donde es posible conocer, se puede predecir la conducta humana y modificarla, y que estas aplicaciones de los conocimientos psicológicos a las personas en su trabajo son útiles y apropiadas, constituyendo así, la materia de estudio y aplicación de la psicología industrial.

Es un hecho que el fortalecimiento y desarrollo de cualquier organización tienen siempre como base equipos humanos, en este sentido, el hombre es elemento básico de las organizaciones y sin él no existirían aquéllas. Pero ese hombre no tiene, generalmente, comportamientos individuales sino más bien, está condicionado por las características del ambiente organizacional. Por esta razón, los especialistas en recursos humanos constantemente buscan diferentes estrategias que contribuyan al incremento y la optimización de las capacidades del personal. A este respecto, la capacitación es un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño y además actividades que contribuyen al mejoramiento de la conducta. Los programas eficientes de capacitación dan como resultado un aumento en la producción, el mejoramiento en las relaciones humanas, la reducción de la rotación de empleados y una mayor satisfacción por parte de estos últimos.

Tanto en las empresas como en las instituciones es el factor humano el que innova, optimiza, mejora y maximiza la productividad de las organizaciones. De ahí la importancia para cualquier organización que tiene el factor humano y su consideración y tratamiento a través de técnicas especializadas de cuya ejecución depende, en gran parte, el éxito de la organización.

Ahora bien, suele sorprendernos lo que el trabajador puede desempeñar y alcanzar en cada una de las actividades y tareas que desarrolle al interior de las organizaciones e instituciones, para ello, cuenta con tres grandes áreas de aprendizaje que le permiten realizar este tipo de labores, a continuación explicaremos cada una de ellas.

- \* **ÁREA COGNOSCITIVA:** Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y el perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.
- \* **ÁREA PSICOMOTRIZ:** Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo y que, aunque dependen de procesos cognoscitivos son físicamente observables. Abarca la coordinación y el equilibrio de los movimientos.
- \* **ÁREA AFECTIVA:** Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras. Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbre, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.

Es importante señalar que aunque las áreas antes mencionadas desempeñan un papel específico, esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre las mismas existe una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres. Es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor, pero siempre estará acompañada de las otras dos.

Con esta idea, las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales.

De lo anterior se desprende que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes van a permitirle al individuo desarrollar sus potencialidades, con el propósito de prepararlo para desempeñar

adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su ambiente socio-laboral. Por otra parte, los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son susceptibles de perfeccionarse mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor precisión en la ejecución de las tareas inherentes a su ocupación, además de que le va a permitir establecer excelentes relaciones interpersonales.

En este sentido, estas áreas de aprendizaje son regidas por las ciencias de la conducta, es decir, por el análisis experimental de la conducta, ya que una premisa básica menciona que la mayor parte de nuestro comportamiento es aprendido y que es sensible de modificarse. De ahí que la capacitación sea un proceso psicológico.

De esta forma, es tan importante el aspecto psicológico del individuo para resolver problemas personales, manejar cualquier conflicto en las organizaciones y que éste afecte lo menos posible al desempeño de su trabajo.

Así pues, se ha puesto mayor atención al rubro de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, ya que la mayoría de los conflictos que se suscitan se debe principalmente a este aspecto: De ahí que nuestro trabajo tenga como objetivo hacer una revisión teórica sobre la importancia de la capacitación en relaciones humanas en la empresa: basada en el análisis experimental de la conducta.

### 3.2. LAS RELACIONES HUMANAS Y LOS ESTUDIOS DE ELTON MAYO EN HAWTHORNE.

Las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración) surgió en los Estados Unidos de Norte América, como una consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del

administrador. Contrariamente a estos Elton Mayo postula que las personas no son intercambiables, hace énfasis en la importancia que tienen los recursos humanos dentro de la organización.

Así, en 1927 en la planta de Hawthorne (Chicago) de la Western Electric Company, George Elton Mayo y sus colaboradores de Harvard realizaron estudios sobre diversos aspectos de productividad, incluyendo el nivel de iluminación. Sobre este primer aspecto encontraron que la productividad aumentó en el grupo experimental al mejorarse las condiciones de iluminación, pero sorpresivamente el grupo control también mejoró su productividad, casi tanto como el grupo experimental (Siegel y Lane, 1984).

Más adelante, se trató de identificar el medio ambiente más adecuado, dando pausas de descanso e introduciendo a un observador en el cuarto de prueba, cuya función era crear una atmósfera amistosa con los operadores para asegurar su cooperación. Como la productividad aumentó, los investigadores creyeron que las pausas en el trabajo reducían la fatiga y, por lo tanto mejoraban el rendimiento. Después se instituyeron días y semanas mas cortas de trabajo, y el rendimiento subió nuevamente.

Cuando las condiciones originales se restablecieron, el rendimiento permanecía alto. Esto parecía indicar que el cambio en las condiciones físicas no eran la única razón para el incremento en la productividad.

Después de analizar las posibles causas de los resultados, los investigadores decidieron que los cambios en el método de supervisión podrían influenciar el perfeccionamiento de las actitudes y el incremento en la producción.

A partir de este momento, los investigadores comenzaron a enfocarse en las relaciones humanas. Se realizaron entrevistas para determinar los efectos de la forma de la supervisión en el medio de trabajo. El resultado fue una abundante información acerca de las actitudes de los empleados.

Los investigadores comenzaron a darse cuenta de que los comportamientos individuales y grupales, así como la posición y estatus en la organización eran determinados tanto por la persona como por los miembros del grupo.

Estos investigadores llegaron a la conclusión de que el estudio demostró con claridad la importancia de las relaciones interpersonales, así como la importancia de la calidad de la supervisión y de las actitudes de los empleados.

Sissk y Sverdlik (1987) señalan que estos estudios muestran claramente que otros factores, ajenos a las condiciones de trabajo y al estado fisiológico del trabajador, ejercen una marcada influencia sobre la productividad y que estos factores son sociales y psicológicos en su naturaleza.

También indican que en virtud de su trascendencia, el estudio citado es el punto de partida de un cambio de dirección en nuestro conocimiento y comprensión de las relaciones humanas, ya que a partir de entonces la importancia de las actitudes hacia la gerencia y hacia el grupo de trabajo es reconocida como vitalmente significativa.

Así, el énfasis puesto por Elton Mayo en las relaciones humanas dentro de la organización será esencial en la historia de la intervención del psicólogo en las organizaciones al permitir que los recursos humanos y sus relaciones dentro de la organización se consideren parte fundamental del proceso productivo. Surgirán en este contexto, marcado por la humanización del trabajo, las primeras teorías psicológicas encaminadas a ofrecer una explicación de los factores y motivos que impulsan el comportamiento de los individuos en las organizaciones, ejemplo de ello es la teoría de Maslow donde se plantea que el individuo trabaja para satisfacer diferentes necesidades, las cuales pueden evaluarse de manera sistemática y objetiva a través de una escala denominada "jerarquía de necesidades humanas" (Ríos y Paniagua, 1979).



La presencia del psicólogo en las organizaciones se incrementó en la década de los sesenta con los trabajos de Mc Gregor que sentaron las bases para una intervención cada vez más frecuente en este campo, destacan aquí los trabajos de Tannenbaum en 1962 sobre la intercambiabilidad de los recursos humanos, los de Blake y Mouton en 1964 sobre comportamiento gerencial y liderazgo, así como, los de Hersey y Blanchard en 1969 sobre liderazgo situacional y los de G. Odine en 1970 sobre administración por objetivos (Ibarra y Montaña, 1987).

Tomadas como un todo, estos trabajos darían origen durante la década de los sesentas al desarrollo organizacional como una alternativa para la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones, buscando con ello no sólo la eficiencia y eficacia en el proceso productivo, sino además la satisfacción personal.

### 3.3. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Las organizaciones industriales, están interesándose cada vez más profundamente por las relaciones interpersonales de sus miembros. Parecen sentirse cada vez más ansiosas por reducir los conflictos y fomentar las relaciones armoniosas de trabajo. Buscan políticas y programas que puedan utilizarse para promover una mayor satisfacción. La evidencia de ello puede verse en la literatura industrial y de administración, que últimamente ha hecho mucho hincapié en los problemas de las relaciones humanas. Pueden encontrarse otras evidencias en el número creciente de programas de entrenamiento de dirigentes, que se han instituido en varias industrias; estas últimas desean que sus supervisores comprendan y puedan emplear ciertas técnicas que desarrollarán y mantendrán relaciones humanas mutuamente satisfactorias, en la situación industrial. En esos programas va implícitamente la suposición de que esas relaciones darán como resultado una mayor eficacia de la organización.

Si bien es cierto, que el objetivo primordial de las relaciones humanas es efectuar una integración razonable que conduzca a una colaboración productiva y creativa con el fin de realizar los objetivos

mutuos, en este sentido, del directivo se requiere conocimientos y capacidades en disciplinas tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la etnología, con el fin de que pueda entender y estar a la altura de los problemas que se presenten en las relaciones humanas.

Otra justificación del interés de la dirección en el campo de las relaciones humanas descansa en el aspecto moral; los empleados, trabajadores, etc. son seres humanos al igual que los miembros de la dirección y los propietarios, deben ser tratados con el mismo respeto por su dignidad que cualquier otro ser humano pueda reclamar, luego entonces, las actividades de las relaciones humanas deben emprenderse porque son moralmente correctas y no porque den como resultado una mayor cantidad de dinero.

De igual forma, Chiavenato (1989), nos dice que las relaciones humanas son importantes porque representan una actitud, o un estado de ánimo que debe prevalecer en el establecimiento y/o en el mantenimiento de los contactos entre personas. Esa actitud debe basarse en el principio de reconocer que los seres humanos son entes poseedores de una personalidad propia que merece ser respetada. Esto implica una comprensión sana de que toda persona trae consigo, en todas las situaciones, necesidades materiales, sociales y psicológicas, que buscan satisfacer y que motivan o dirigen su comportamiento en éste o en aquél sentido. Así como las personas son diferentes entre sí, también la composición y estructura de las necesidades varían de individuo a individuo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, decimos que practicar relaciones humanas significa por lo tanto, mucho más que establecer y/o mantener contactos con otros individuos. Significa estar *condicionados en nuestras relaciones por una actitud, un estado de espíritu, o una manera de ver las cosas*, que nos permita comprender las otras personas, respetando su personalidad, cuya estructura es, sin duda, diferente de la nuestra. Y es exactamente en el trabajo donde se reúne un cierto número de personas con problemas de adaptación, de

comprensión, de orientación y de estímulo, actuando en áreas, niveles y actividades extremadamente heterogéneas.

Otro aspecto importante, es sin duda donde se establezcan y/o mantengan contactos entre personas podrá o no estar presente aquella actitud de relaciones humanas. Cuando aquella actitud no este presente, los contactos o relaciones se realizan dentro de un clima de resistencia, de resentimiento, de incomprensión, de falta de colaboración y de iniciativa, en fin, dentro de una atmósfera negativa. Cuando aquella actitud esta presente, los contactos se realizan dentro de un clima favorable, ameno, positivo, por cuanto aquella actitud eliminará, en principio, cualquier fricción gracias al crédito preliminar que se da a las diferencias individuales.

Luego entonces, cabe al administrador de recursos humanos, en gran parte, aprender a orientar y motivar, el sentido de las relaciones entre los individuos en la empresa y propiciar un clima positivo y favorable a las buenas relaciones humanas, para que la empresa pueda realizar sus funciones principales, sin embargo, para ello necesita como lo mencionamos al principio de esta sección tener un amplio conocimiento en disciplinas como la sociología, antropología, etnología y desde luego la psicología.

A este respecto, es importante señalar y no olvidar que el psicólogo juega un papel muy importante dentro de este aspecto, ya que es un gran poseedor de habilidades que le permiten propiciar cambios, tanto a nivel individual como colectivo, en este sentido, el psicólogo es un agente de cambio, propone y facilita nuevas alternativas para mejorar las relaciones humanas.

Así pues, un programa exitoso de relaciones humanas tiene por objetivo fomentar la cooperación eficaz entre todos los miembros de una comunidad de trabajo. A través de tal cooperación se consigue, no sólo

una mayor satisfacción personal, de autodesarrollo del hombre, sino también un sustancial aumento de la productividad de la empresa.

En conclusión, decimos que las relaciones humanas son tan importantes ya que sirven para que el individuo se proyecte de manera adecuada dentro de un grupo, sociedad, industria, institución, etc., en la que se desenvuelve, en consecuencia, las relaciones humanas ayudan al hombre a adquirir confianza en su actitud, para reconocer un problema y tomar decisiones que ayuden a resolverlo.

#### 3.4. LAS RELACIONES HUMANAS DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS.

El término relaciones humanas, según Eggland, William y Moisés (1979) se refiere a las interacciones entre las empresas, que pueden ser formales o informales; cercanas o distantes; emocionales o no emocionales. En los negocios se consideran varios tipos de relaciones humanas: a) con uno mismo, b) con los compañeros de trabajo; c) con el supervisor y d) con los clientes.

Las relaciones humanas se han considerado como el arte de utilizar la inteligencia y la comprensión Sferra y Rice, (1968) quienes definen a *las relaciones humanas como el arte de llevarse bien con los demás*, y fundamentan el éxito o el fracaso de un individuo en la comprensión y la habilidad para desarrollar las relaciones humanas de una manera inteligente, con un pensamiento crítico, de estudio y de esfuerzo.

El concepto de relaciones humanas desde el punto de vista social, como lo define Álvarez (1977) es el conjunto de principios que permite inducir conductas sociales adaptativas en los individuos que forman parte de grupos transitorios o permanentes.

Desde un enfoque psicológico Soria (1986) afirma que las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos,

cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su finalidad última es la de contribuir al logro de una sociedad más justa y satisfecha.

En un sentido empresarial y social, este mismo autor, define que las relaciones humanas constituyen un instrumento para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando estas últimas se identifiquen con las necesidades colectivas.

En un sentido subjetivo las relaciones humanas tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización P.38-39.

Soria (ibid) también nos dice que el logro de un nivel adecuado de entendimiento entre el personal, de actitudes favorables e identificación con los objetivos de la empresa, se alcanzará más eficientemente a través de un programa de relaciones humanas, que se aplique a todos los niveles de la organización. Así mismo, señala que las relaciones humanas tienen un amplio contenido en los siguientes aspectos fundamentales:

- a) Liderazgo y autoridad.
- b) Motivación y conducta humana.
- c) Estructura organizacional.
- d) Comunicación.
- e) Cambio organizacional.
- f) Las diferencias y afinidades individuales.
- g) La desigualdad social y su influencia en las relaciones humanas.
- h) El estudio de grupos pequeños.
- i) El desarrollo ejecutivo.

Como se puede observar, de estas características se pueden derivar que las actitudes del hombre no dependen puramente de sus rasgos psicológicos, sino que son la resultante de su interacción dentro de un contexto social y/o medio-ambiental, en donde también entran en juego los sistemas de valores de los individuos.

Por otro lado, Lasheras y Abancens (1958), la única forma de guardar el equilibrio entre los objetivos de la empresa y trabajadores es con una política bien orientada y efectiva de relaciones humanas en la organización, que mantenga el clima de comprensión de sus problemas, y confianza que debe haber en toda empresa bien organizada.

En conclusión, las relaciones humanas tienen como fundamental propósito crear una atmósfera amistosa, un clima de comprensión y confianza, actitudes y sentimientos positivos, la formación de conductas sociales adaptativas y la integración de un conjunto de individuos en un grupo.

### 3.5. LA COMUNICACIÓN EN RELACIONES HUMANAS.

De manera muy simple, la comunicación es un proceso que requiere de tres elementos: emisor, mensaje y receptor. Seagal y Beavin (1985) aclaran que puede haber comunicación ya sea desde el punto de vista del receptor o del emisor y que hay una tercera clase de comunicación, en la cual tanto el emisor como el receptor, están de acuerdo respecto al mensaje que se envió y se recibió, así se formula el axioma de "toda conducta es comunicación", descomponiéndolo en que "toda conducta es comunicación emisora, comunicación receptora, o mutua". Y explican que incluyen los dos primeros tipos de comunicación, aun cuando no sean "mutuas" porque afectan profundamente el comportamiento y las relaciones, siendo fuente de múltiples problemas.

Consideramos que la inclusión del concepto de mutualidad, en el tercer tipo de comunicación, coincide con el sentido mismo del término. Hovland (1963) explica que: el término comunicación viene del latín "comunis" que significa común; cuando nos comunicamos tratamos de establecer una comunidad con alguien, esto es, tratamos de compartir una información, una idea o una actitud.

Bateson y Ruesh (1965) afirman que: el concepto de comunicación incluye todos aquellos procesos por los cuales las gentes se influyen unas a otras. Ruesh (1980) por su parte, amplía el concepto diciendo que la comunicación es un principio organizador de la naturaleza que conecta a las criaturas vivientes entre sí y que la comunicación tiene como mediadores tres propiedades básicas de la materia viviente: "input" (percepción), funciones centrales (toma de decisiones, memoria) y "output" (expresión, acción).

Para la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante, pues no se pueden llevar a cabo actos de relaciones humanas sin llevar a cabo actos de comunicación, en este sentido, Bittel y Newtrom (1992), refieren que la comunicación es el proceso en las relaciones humanas mediante el cual se transmite información de una persona a otra. Por su parte Alvarez (1977), menciona que las relaciones humanas están basadas sobre el principio de la comunicación, ya que ésta consiste en la transmisión de ideas. De hecho, la comunicación es el recurso que se emplea para establecer contacto con los semejantes cuando se tiene la intención de mantener relaciones con ellos.

Fernández y Lima (citado en Arias Galicia, 1987) aseguraron que la buena comunicación hace más eficiente la administración de cualquier organización, pues induce una marcha armoniosa de los grupos.

Por otro lado, dentro de una organización los supervisores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicaciones capaz de proveerles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

A este respecto, Chiavenato (1989) menciona que surge la necesidad para el administrador de estar revisando el trabajo de sus subordinados, periódicamente, para evaluar su desempeño y habilidades. Esa habilidad de evaluación se fundamenta en tres puntos:

- a) El hombre trabaja mejor cuando conoce los patrones de su trabajo.
- b) La organización opera más eficientemente cuando un hombre y su jefe tienen un entendimiento común de sus responsabilidades y patrones de desempeño que la empresa espera obtener de ellos.
- c) Cada hombre puede ser ayudado para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

Luft (1978), argumenta que es imposible hablar de comunicación sin relacionarla con todos los fenómenos que se dan en el seno de un conjunto de personas con objetivos en común. Ésta puede ser de dos tipos:

1. **Formal:** se da la comunicación descendente de la gerencia superior al personal subordinado, por ejemplo, instrucciones de trabajo y ascendente cuando se anima a los subordinados a expresar sus ideas concernientes a la organización.
2. **Informal:** Dentro de la organización la comunicación informal proporciona datos para juzgar si los canales de la comunicación formal están o no funcionando con efectividad. Dentro de una organización la comunicación informal se le conoce con el nombre de rumores. Las comunicaciones por medio de los rumores son aquellas que se presentan espontáneamente mediante la interacción social de las personas en la organización.

Fernández y Lima (Op. Cit.) aseguran que para que sea posible la comunicación se requiere contar con elementos básicos tales como:

- A) **Emisor:** Es la fuente de la información.
- B) **Mensaje:** La definición precisa de lo que se tiene que decir.
- C) **Canal:** Es el vehículo medio que transporta los mensajes.



D) Receptor: Es la persona que recibe y capta la información transmitida.

Finalmente, basándonos en todo lo anterior nos permitimos concluir que en el proceso de comunicación se puede alterar por cualquiera de los elementos que la integran. Así, el emisor y el receptor pueden perturbar la comunicación en función de sus habilidades comunicativas, sus actitudes, su nivel de conocimiento, su cultura y su educación dentro de una estructura socio-cultural; además, lo valioso de una aproximación de esta naturaleza de la comunicación, radica en la posibilidad de entrenar a los emisores y escuchas, sobre el manejo de los elementos y contenidos de la información, garantizando un mejor control de sus propias emisiones y de la conducta.

### 3.6 CAPACITACIÓN EN RELACIONES HUMANAS DESDE EL ENFOQUE DEL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.

Las relaciones humanas no pueden entenderse sin un conocimiento previo y exhaustivo de la psicología. Debemos partir, de que el principio del comportamiento del hombre es completamente diferente cuando se encuentra aislado, o cuando forma parte de un grupo.

En realidad ningún ser humano se haya completamente aislado. Siempre y en todo lugar es miembro de una familia, mantiene relaciones con otros hombres, forma grupos. Al respecto Fingerman (1975), nos dice que en los pueblos civilizados el individuo es ciudadano de una nación, en la industria forma parte de un equipo laboral, en la familia es integrante activo. El hombre es pues como lo dijera Aristóteles, un ser eminentemente social. El hombre vive en sociedad y esa sociedad formada por hombres como él constituye su contexto social.

En la sociedad actual podemos observar que existe un gran deterioro en las relaciones humanas, debido principalmente, a que se propician a través de los medios de comunicación conductas de competencia y agresión, ya que el hombre trata de sobre salir a costa de los demás. En este sentido, se hace cada vez más necesaria la

participación del psicólogo conductual dentro de la sociedad y por supuesto en las organizaciones, para mejorar y propiciar adecuadas relaciones humanas.

Por lo anterior, es necesario retomar la definición de relaciones humanas dentro de las organizaciones así pues, las relaciones humanas pueden definirse como "El estudio del comportamiento humano y su relación en las organizaciones con el propósito de intentar funcionar las necesidades y objetivos de la organización" (Kossen, 1995).

La finalidad de que se haya hecho esta definición, es precisamente para ir explicando la importancia que tiene el psicólogo como agente facilitador de las relaciones humanas.

Cuando los administradores, directores, ejecutivos, etc., hablan de problemas y de relaciones humanas, por lo general están refiriéndose a personas que se muestran enojadas, atemorizadas y hostiles.

Gellerman (1982), menciona que existen tres objetivos básicos al tratar un problema de relaciones humanas y ninguno de ellos es sumamente fácil de alcanzar:

- A) Confiar el problema para que afecte a pocas personas y origine poca interrupción en el trabajo.
- B) Llegar a un acuerdo justo dentro del marco de políticas dentro de la compañía, contratos sindicales.
- C) Dejar abierta la relación entre las partes afectadas, es decir, permitir que continúen trabajando juntos dentro de un grado razonable de armonía.

Por otra parte, Mendoza y Álvarez (1994), mencionan algunos aspectos para prevenir los conflictos:

- a) Ser muy claro y preciso en las comunicaciones.

- b) Procurar que la comunicación sea sincera y honesta.
- c) Informar siempre a los interesados de las modificaciones de los nuevos sistemas de trabajo, del ingreso de nuevos elementos, y de los cambios de las políticas de las empresas, etc.
- d) Demostrar una actitud abierta y cordial que despierte confianza en las demás personas.
- e) No crear grupos de favoritismo.

Estos mismos autores nos mencionan algunos principios prácticos para lograr buenas relaciones humanas:

1. Todos los seres humanos tenemos una personalidad que es única y diferente; por ello, no todos reaccionaremos exactamente igual ante situaciones similares.
2. Nuestro comportamiento no está condicionado solamente por nuestra personalidad, sino también, en gran parte, por el ambiente en que interactuamos.
3. El comportamiento humano es racional así como emocional. Es decir, las cosas que hacemos no se deben únicamente a la razón sino también a los sentimientos.
4. Debido a las diferencias individuales es muy posible que tengamos distintos puntos de vista ante los mismos hechos.
5. Adoptar una actitud positiva y de tolerancia hacia nuestros semejantes, esto es, significa que debemos aceptar a los demás tal y como son, con sus fallas, defectos y virtudes.
6. Propiciar una comunicación clara y honesta que permita la libre expresión de ideas y sentimientos.
7. Alentar la participación mediante la aceptación de ideas y sugerencias, comentando ampliamente los asuntos de que se trate.

8. No imponer la autoridad para lograr que las cosas se hagan, sino tratar de que los responsables participen en el estudio y solución de problemas. De esta forma los colaboradores se involucran en los asuntos de trabajo, logrando una motivación positiva y creadora.
9. Crear un ambiente de confianza y colaboración, superando actitudes de temor y competencia.
10. No hacer juicios precipitados, ni tomar decisiones apresuradas. Primero se debe recabar toda la información necesaria y analizarla detalladamente.
11. No olvidar que las personas no trabajan aisladas, sino en grupo.

Si bien es cierto, lo que se ha venido mencionando anteriormente es de vital importancia y apoyo para mejorar las relaciones humanas, en este sentido, estamos hablando de aspectos tales como la comunicación, la toma de decisiones, participación; principalmente, de este modo los integrantes de una organización necesitan saber:

- \* Los cambios en reglamentos, equipo o métodos que puedan afectarle.
- \* Como encaja su tarea en el cuadro general de la organización.
- \* Que se espera de él y cuáles son las normas.
- \* Debe tener confianza en el supervisor, hacer preguntas, expresar opiniones o ideas, así como presentar quejas sin ningún temor y a que todo se le prestará la debida atención.

Sin embargo, una de las preocupaciones ha sido llevar a los escenarios naturales cualquier hallazgo obtenido en condiciones controladas de laboratorio, para tratar de solucionar problemas de la conducta de los hombres y observar cómo se conducen los hechos en una condición diferente, en suma, la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y actitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

**ESTA TESIS NO DEBE  
VALER DE LA BIBLIOTECA**

Arias (1987), afirma que la psicología trata entre otras cosas de adoptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Asimismo, nos dice también que fue Munsterberg uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria, en la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como: Selección de personal, entrenamiento y capacitación, orientación profesional, tests psicológicos, conceptos y modelos de actitudes y motivación, y reducción de conflictos, etc.

De este modo, dentro de las organizaciones se ha hecho imprescindible incorporar a los programas de capacitación y desarrollo la tecnología derivada del análisis experimental de la conducta al aspecto de las relaciones humanas o programas de relaciones humanas, donde se pretende "motivar", "crear un espíritu cooperativo", "crear un espíritu de grupo". Por ende, el análisis experimental tiene un vasto campo de aplicación en el área de relaciones humanas, eliminando las conductas indeseables y/o incrementando las deseables, al igual que el establecimiento de actitudes positivas y un comportamiento armonioso entre todos los integrantes de los recursos humanos de la empresa; como lo señalan algunos autores, por ejemplo, Blum y Naylor (1977), al hablar sobre las relaciones interpersonales se refieren a éstas en términos de actitudes y dicen que, las actitudes similares o en que se está de acuerdo en un grupo tienden a producir más cooperación y las actitudes contrarias o en las que no se está de acuerdo tienden a producir más fricción entre los individuos.

Por su parte, Luthans y Kreitner (1975), al comentar acerca de los problemas humanos en las organizaciones, hacen referencia a un informe del gobierno de los E.U.A., titulado Work in América (1973), donde se observa que la productividad del trabajador es baja si se mide por medio

de ausentismos, los índices de cambio de empleo, huelgas, productos de baja calidad, la renuncia de los trabajadores a entregarse a sus tareas de trabajo y que esos problemas no se limitan a los obreros. Concluyen que ésto puede ser un factor importante que contribuye a la disminución de la salud física y mental, la menor estabilidad familiar, la participación en la comunidad, la disminución de las actitudes sociopolíticas equilibradas y un aumento de la adicción al alcohol y las drogas, así como a la agresividad y la delincuencia.

Smith y Nakeley (1983), señalan que los psicólogos trabajan con una gran variedad de problemas de personal, de capacitación y de relaciones humanas y, consecuentemente, buscan medir los efectos de la actividad de los empleados sobre las metas de la organización.

Sánchez y Trejo (1984), realizan un estudio sobre la participación en la solución de problemas dentro de un ambiente laboral, haciendo hincapié en la importancia de los círculos de calidad para lograr dicho objetivo. Concluyendo que ésta es una alternativa viable que otorga la psicología industrial al país.

Zavala (1984), reporta el diseño de un programa para la formación del instructor habilitado de las empresas desde un enfoque conductual, planteando que el instructor interno habilitado es un elemento de suma importancia dentro de las organizaciones para la capacitación de personal.

Podemos decir, que lo anterior implica una labor destacada de las ciencias de la conducta (la psicología) que está orientada al desarrollo de las *habilidades en relaciones humanas*.

Chris Argyris (en Chiavenato, 1987) menciona que la educación en relaciones humanas es una materia de reeducación. El problema es concientizar al entrenado respecto de sus propias actitudes y comportamiento.

Es importante remarcar, y como ya lo habíamos mencionado en el capítulo anterior, un área fundamental dentro de la modificación de conducta es la aplicación de las técnicas derivadas del condicionamiento operante y del análisis experimental de la conducta.

Siguiendo con lo que hemos estado mencionando, el empleo de técnicas operantes para modelar la conducta humana poco a poco a ido adquiriendo un carácter más aplicado, implicando algo más que una simple aplicación de los métodos y técnicas usuales del laboratorio.

Fitts (1962), (citado en Hilgard y Bower, 1973), han realizado una serie de estudios en el entrenamiento de habilidades para lo cual comienza por describir la estructura de lo que ha de aprenderse, es decir, la taxonomía de la tarea. Haciendo notar que las habilidades perceptivo-motoras se tratan por lo menos de:

- 1) Las secuencias de estímulos y respuesta, su coherencia, continuidad, frecuencia y complejidad.
- 2) La codificación del estímulo-respuesta y las transformaciones del código.
- 3) La naturaleza y la cantidad de la información que entra y lo mismo con respecto a la retroalimentación externa.
- 4) La naturaleza de la retroalimentación interna (propioceptiva).
- 5) La complejidad total de la tarea.

Podemos decir, que el rendimiento laboral está determinado también por el aspecto de las relaciones interpersonales que forman parte del medio ambiente laboral, además, que si bien es cierto es importante el factor productivo, no hay que olvidar al factor humano que es quien sostiene y determina al anterior.

Luego entonces, con base en los principios del análisis experimental de la conducta que demuestran que, la mayor parte de nuestro comportamiento es aprendido, y que es susceptible de cambio mediante las consecuencias que éstas reciban. Podemos decir que las relaciones interpersonales inadecuadas (principalmente en el medio laboral) pueden ser modificadas para facilitar un ambiente agradable y que sea un factor de contribución, tanto a la situación laboral, como al trabajador.

Otro aspecto importante, es que el análisis experimental podría reportar variables válidas a modificar en los ambientes organizacionales, es decir, y para ilustrarlo con un ejemplo sencillo decimos que: si la humedad o la altura de una máquina puede coartar la efectividad de un trabajador, también pueden ocurrir condiciones similares en las interacciones humanas.

Así, dentro de la industria u organización es un profesionalista capacitado para el análisis del comportamiento humano, con un marco teórico y un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales, propios del ambiente laboral, así el psicólogo incide en el campo de trabajo justificando su función en el mismo.



## CAPITULO IV. PRINCIPIOS DE LA MODIFICACIÓN DE CONDUCTA EN LA INDUSTRIA.

Desde hace más de una década se ha venido insistiendo en la posibilidad de incorporar las técnicas de modificación de conducta al trabajo del psicólogo en las organizaciones. En este sentido, se pretende desarrollar las estrategias o principios de la modificación de conducta, que dentro de los más importantes tenemos a: A) control positivo; B) control negativo; C) motivación; D) proceso de moldeamiento y ; E) proceso de modelado.

Un área fundamental dentro de la modificación de conducta es la de la aplicación de las técnicas derivadas del condicionamiento operante y del análisis experimental de la conducta (Kazdin, 1978).

Así, el empleo de técnicas operantes para modelar la conducta humana poco a poco fue adquiriendo un carácter más aplicado implicando algo más que una simple aplicación de los métodos y técnicas usuales del laboratorio. El trabajo aplicado tiene algunas características propias que lo distinguen de la investigación básica. En vez de restringir su labor a los animales del laboratorio y a los complejos aparatos necesarios para registrar respuestas y administrar consecuencias, el trabajo aplicado se basa fundamentalmente en los seres como observadores y como agentes administradores de contingencias. Kazdin (op. cit.), menciona que se investigaron las técnicas operantes en situaciones tales como aulas y salas psiquiátricas, lo cual muestra que podía ejercerse menos control en el laboratorio sobre los eventos extraños y la aplicación de contingencias. Las respuestas usadas en el trabajo variaban ampliamente, en contraste con los botones, palancas y llaves usadas normalmente en el trabajo del laboratorio. Sin embargo, en el campo aplicado las respuestas variaban en función de la conducta probable o de la deficiencia conductual del

individuo. La naturaleza de la respuesta analizada tenía una importancia fundamental, y no era sólo un medio de reflejar la influencia de la manipulación de contingencias.

De igual forma, este mismo autor argumenta que en el trabajo operante aplicado se fueron encontrando diversos problemas relacionados con la evaluación de la conducta. Las exigencias de los problemas aplicados no permitían tener la misma precisión que en el laboratorio. La investigación operante aplicada y la del laboratorio tienen una metodología experimental similar y ambas buscan relaciones casuales entre las intervenciones y la conducta.

Así, en consecuencia para el análisis experimental de la conducta es, sumamente importante la topografía como la probabilidad de que se emita una respuesta, siendo ésta observable y cuantificable. Además, el análisis experimental no se queda sólo a nivel de laboratorio se ha extrapolado también, como se viene mencionando a un ambiente natural con la aplicación de sus principios a la modificación de la conducta.

En este sentido, las aplicaciones del análisis experimental de la conducta a la capacitación, buscan nuevas formas de programar el ambiente laboral en el que el trabajador, empleado, etc., pueda aprender tareas específicas.

Así mismo, Gagné (1978), apoya este argumento diciendo que una de las principales bases para la capacitación de personal, se tienen los principios del análisis experimental de la conducta, que tratan de la adquisición de respuestas componentes, para desarrollar mejor el aprendizaje.

Por otro lado, los trabajos de Maltzamn, Simón, Raskin y Licht (En: Jiménez, 1972), nos ilustran con mayor precisión que el análisis experimental de la conducta ha tenido mucho éxito en el área de capacitación, a través de la instrucción programada y las máquinas de enseñanza, es decir, se utiliza una rejilla que detalla al entrenando las relaciones objetivas entre sus respuestas y la conducta deseada, dándole

instrucciones a través de varios pasos secuenciados y reforzados contingentemente: Así, se garantiza un óptimo aprendizaje.

De esta manera, la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje se diseña y desarrolla para lograr determinados objetivos, sean éstos formulados explícitamente o estén contenidos implícitamente en los diferentes eventos de capacitación. Ahora bien, el grado en que se alcanzan los objetivos está directamente relacionado con la forma en que son elaborados, es decir, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, los objetivos han de formularse en términos de los comportamientos-conocimientos y habilidades- de los capacitandos.

#### 4.1 CONTROL POSITIVO.

Si bien es cierto, que la principal finalidad de la administración de los recursos humanos es alcanzar metas de la organización por medio de personas.

En la administración contemporánea de los recursos humanos se utilizan mucho los refuerzos, tanto positivos como negativos, sin embargo, lo más frecuente en que se empleen, en forma intuitiva y aleatoria en lugar de hacerlo con conocimientos apropiados y de acuerdo con un sistema. En este sentido, la premisa de la modificación de la conducta organizacional es que el control positivo, es mucho más eficaz que el negativo para alcanzar metas en las organizaciones modernas.

Así, mediante experimentos en ciencias de la conducta tanto en el laboratorio como en el campo, se demostrado repetidamente que el reforzamiento positivo es un instrumento poderoso para el control positivo de la conducta humana. Bandura (1969), argumenta que, aunque las explicaciones teóricas exactas de cómo funciona están sujetas todavía a debates, hay pocos especialistas en ciencias de la conducta que están en desacuerdo respecto de la validez del principio de refuerzo.

Por otro lado, Luthans y Kreitner (1988), mencionan que el refuerzo positivo se ha utilizado ampliamente en el control positivo de la conducta,

durante los últimos quince años. Al principio, se utilizaba exclusivamente con niños anormales y adultos confinados en instituciones. Luego, se aplico con buenos resultados a niño escolares normales y, finalmente, lo que es todavía mas importante, para la modificación de la conducta organizacional, o sea, a los adultos normales, en ambientes sociales complejos.

Para reafirmar lo anterior, Herman, Hopkins y Fitch (1975), en su artículo "Hacia la Prueba de los Métodos de Entrenamiento Conductual", dicen que para llevar a cabo el incremento de determinadas conductas mediante reforzamiento positivo, son necesarios dos puntos básicos: A) La identificación de reforzadores positivos para ser dados individualmente o en grupo a los individuos, B) El diseñar el procedimiento por el cual será otorgado el reforzador.

Puesto que el refuerzo positivo es tan importante para la modificación de la conducta organizacional, es preciso distinguir claramente entre los refuerzos positivos y los negativos, desde luego, la comprensión de esas distinciones es un requisito previo necesario para identificar y aplicar adecuadamente un refuerzo positivo en el trabajo. Así, los dos fortalecen las conductas; pero mientras los positivos lo hacen mediante la presentación de una consecuencia conveniente, los negativos refuerzan la conducta mediante el retiro de un estímulo aversivo. Ahora bien, a diferencia de lo que se cree comúnmente, el refuerzo positivo y las recompensas no significan lo mismo; aunque tienen una relación muy estrecha, hay una diferencia técnica muy importante. Se puede decir que todos los reforzadores positivos son recompensas, pero no todas las recompensas resultan reforzadores positivos. A fin de aclarar esto, es preciso hacer primeramente una distinción entre reforzador y refuerzo positivo. Un reforzador positivo es una consecuencia que, cuando se presenta, fortalece una conducta. Refuerzo positivo es el nombre utilizado para identificar el proceso mediante el que se fortalece la conducta utilizando la presentación contingente de una consecuencia, en otras palabras, un reforzador positivo es una consecuencia y el refuerzo positivo es el proceso en general Luthans y Kreitner (1988).

Presupuesto, la distinción técnica entre una recompensa y un reforzador positivo tiene relación con el modo en que se definen los términos. Por lo común, las recompensas se definen en forma subjetiva,

mientras que los reforzadores positivos se definen funcionalmente. En este sentido, con base a la interpretación hecha por Skinner de la ley del efecto de Thorndike, la frase refuerzo positivo a llegado a tener un sentido muy específico en la modificación de la conducta y, por ende, en la modificación de la conducta organizacional. Se dice que una consecuencia contingente es un reforzador positivo porque funciona en esa forma. Los reforzadores positivos fortalecen la conducta para la que son contingentes y hacen que la repetición de la conducta sea muy probable. En otras palabras, una consecuencia no es un reforzador positivo simplemente porque alguien haya decidido arbitrariamente que lo es; debe demostrar que puede hacer aumentar la frecuencia de la respuesta de que se trate. Si sucede esto último, entonces y sólo entonces, podrá decirse que se trata de un reforzador positivo. De modo importante, esta definición funcional evita la definición subjetiva *a priori* de los reforzadores positivos; esta distinción es crucial para el buen control positivo de la conducta organizacional. De igual forma, la diferencia entre las recompensas y los reforzadores positivos es análoga a la que existe entre los métodos tradicionales de relaciones humanas para la administración de los recursos humanos y la modificación de la conducta organizacional, es así, como existen refuerzos para alentar las conductas futuras deseables y para desalentar las indeseables.

Finalmente, concluyendo este apartado, se está de acuerdo que el comportamiento se alienta primordialmente por medio del refuerzo positivo. El refuerzo positivo proporciona una consecuencia favorable que anima a la repetición del comportamiento. Por ejemplo, un empleado descubre que cuando ejecuta un trabajo de gran calidad, el supervisor le otorga una recompensa de reconocimiento. Puesto que a los empleados les agrada el reconocimiento, la conducta se refuerza, por lo cual deseara

ejecutar otra vez un trabajo de gran calidad. El refuerzo depende siempre del comportamiento.

## 4.2 CONTROL NEGATIVO.

Si bien es cierto, que la modificación de la conducta organizacional es también lo bastante realista para reconocer que en las organizaciones modernas se usa y se seguirá utilizando también el control negativo para administrar al recurso más importante de una empresa: El recurso humano.

En este sentido, se habla en este apartado al desarrollo y a la comprensión de la eficacia, al utilizar el control negativo.

Los castigos y los refuerzo negativos son dos conceptos clave para entender el control negativo de la conducta. Para dar mayor profundidad al significado de los castigos es útil mencionar la interpretación de Skinner (1953) cuando bosqueja la naturaleza de las consecuencias de los castigos en términos de reforzadores positivos y negativos. Si sea producido un castigo, el efecto general es una conducta debilitada, que se pone de manifiesto mediante una menor frecuencia de respuestas. La clave para entender la interpretación de Skinner consiste en recordar el modo en se definen los reforzadores positivos y negativos.

A este respecto, y para explicar más detalladamente lo anterior comenzaremos diciendo que a veces es difícil utilizar reforzamiento positivo para la adquisición de una nueva conducta, por que debido a multitud de razones, el sujeto no responde adecuadamente. En estos casos es necesario utilizar otra forma de reforzamiento, denominada reforzamiento negativo. Se llama reforzamiento negativo al aumento en la probabilidad de que una respuesta se presente como consecuencia de la omisión de un estímulo u objeto (Ribes, 1977).

A diferencia del reforzamiento positivo, ahora se retira un objeto o hecho que comúnmente antecede a la respuesta que nos interesa; como

consecuencia de tal exclusión, aumenta la frecuencia de la respuesta. Sin embargo, no basta la simple ausencia del objeto o hecho para que la respuesta sea reforzada negativamente, sino que es fundamental que la respuesta sea el medio a través del cual se retire o excluya aquel objeto o hecho, es decir, la desaparición del hecho o estímulo debe ser una consecuencia de la conducta. En general, se hecha mano de estímulos aversivos para manejar el reforzamiento negativo, de manera que cuando el sujeto da la respuesta desaparece el estímulo aversivo, y dicha respuesta se vuelve más probable en lo futuro.

Luego entonces, es importante hacer notar que tanto el reforzamiento positivo como el reforzamiento negativo aumentan la posibilidad futura de las conductas. Lo que los distingue es que, en el positivo, la consecuencia es un hecho u objeto que se presenta después de la conducta; en cambio, en el negativo, la consecuencia de la adquisición conductual, es la desaparición de un objeto o hecho que se presentaba antes de la conducta terminal.

En realidad muchas conductas de trabajo se deben modificar, específicamente hablando, nos referimos al aspecto en las relaciones humanas ya que aplicando eficazmente el procedimiento conductual del reforzamiento negativo, no sólo se pueden aumentar las relaciones humanas, sino que además se siguen manteniendo para poder mejorar y desarrollar el trabajo en las organizaciones.

Aún cuando parece bastante claro que la eficacia del trabajo de los humanos es de suma importancia tanto a nivel de la organización, como a nivel social y las antiguas teorías no están totalmente equivocadas, también es claro que existen justificaciones para el desarrollo de alternativas y técnicas derivadas del análisis experimental de la conducta que permiten mejorar el trabajo en beneficio de la organización, como del trabajador mismo.

### 4.3 MOLDEAMIENTO

Skinner reforzaba cualquier conducta que se aproximara al acto deseado. El proceso de reforzar aproximaciones cada vez más cercanas a la respuesta deseada se llama moldeamiento. Mediante esta técnica es posible que un organismo adquiriera todo tipo de conductas (Chance, 1984).

Skinner utilizó el moldeamiento a fin de entrenar a una rata para que jalara una cuerda que hacia caer de una repisa una canica; para que tomara ésta con las patas delanteras y la echara dentro de un tubo para que se levantará dos centímetros del piso de la caja. Para establecer esta conducta, "Cada paso del proceso tenía que construirse por medio de una serie de aproximaciones, dado que las respuestas componentes no se encontraban en el repertorio original de la rata". En otras palabras, la conducta del animal tenía que verse como una cadena de respuestas complejas. Cada respuesta de la cadena era moldeada por medio del reforzamiento diferencial de aproximaciones sucesivas, es decir, este procedimiento, promueve la adquisición de nuevas conductas a través del reforzamiento diferencial de respuestas cada vez más parecidas a la respuesta final prevista. El resultado del procedimiento es una nueva respuesta, muy diferente de aquella a partir de la cual iniciamos el moldeamiento: Respuesta que se agrega al repertorio funcional del sujeto.

Desde entonces, los psicólogos han entrenado animales de laboratorio para que realicen cadenas de conductas todavía más complicadas.

Tal vez parezca una frivolidad enseñar a animales de laboratorio a realizar trucos novedosos, pero este tipo de investigación ha posibilitado la mejor comprensión y explicación del aprendizaje, el cual, a su vez, se ha aplicado benéficamente en las instituciones, clínicas, hospitales y desde luego en el ámbito organizacional y/o industrial, de ahí la importancia que el moldeamiento constituya una de las metas principales de la modificación de la conducta organizacional.



Así, se explicará cómo es el proceso de moldeamiento en la organización, para iniciar, Hill (1963), describió el modo en que se pueden moldear las conductas relativamente simples para obtener conductas organizacionales más complejas, como sigue: "La conducta se moldea mediante una serie de aproximaciones sucesivas cada una de las cuales resulta posible, debido a que se refuerzan selectivamente algunas respuestas y otras no. Así, la conducta se va acercando gradualmente, cada vez más, al patrón que se desea" (pág. 71).

La mayor parte de los problemas de adiestramiento, ya sea en forma deliberada o no, dependen en gran parte del proceso de moldeamiento. Tiene todavía mayor importancia el papel que puede desempeñar el moldeamiento en la conducta organizacional general.

El proceso mediante el cual los miembros de la organización aprenden a desempeñar papeles de rendimiento que conduzcan al alcance de metas de la organización, se puede denominar socialización organizacional, por no disponer de un término más apropiado. McGinnies (1970), observó lo que sigue sobre esos procesos: "Parece probable que gran parte de lo que denominamos socialización se logre por métodos de moldeamiento de la conducta, o sea, el refuerzo selectivo de desempeños que se acerquen a alguna norma aceptable desde el punto de vista social" (pág. 97).

La socialización comienza pronto en la vida. Una persona que crece se ve influida por la familia, la iglesia, la escuela, etc., sin embargo, en forma más importante, desde la perspectiva de la modificación de la conducta organizacional, la socialización se produce también en la vida de una persona adulta. Puesto que los adultos se pasan aproximadamente la mitad de su vida de vigilia en la organización que los emplea, ésta última es un componente importante del proceso de socialización. Aún cuando las fuentes de consecuencias de un adulto que actúa en una organización moderna y compleja difieren de las de la infancia, el proceso de moldeamiento está presente.

Incluso, Barnard (1938), el teórico precursor de la administración, observó la presencia del proceso de moldeamiento como un aspecto de la socialización organizacional al decir que el proceso de decisión es de aproximaciones sucesivas. En otras palabras, Barnard representaba la toma de decisiones como un proceso de moldeamiento. En la misma forma que los ejecutivos muy ocupados reciben un moldeamiento que les hace tomar decisiones eficientes, debido a los resultados apropiados. Los mayores beneficios, el costo más bajo del capital, el suministro adecuado de materias primas escasas, los réditos más altos sobre las inversiones o una mayor participación en el mercado, son resultados convenientes para una organización, que sirven para reforzar diferencialmente o moldear las decisiones administrativas eficaces. La socialización organizacional consiste en seguir las reglas, efectuar tareas, resolver problemas interpersonales y de relaciones humanas, tomar decisiones. En general, el alcance adecuado de los objetivos de la organización se puede considerar como un proceso de moldeamiento en el que se refuerzan positivamente aproximaciones cada vez más cercanas a los objetivos establecidos. Luego entonces, puesto que el moldeamiento desempeña un papel tan importante en la socialización organizacional, es crucial para la modificación de la conducta organizacional que se controle de manera adecuada. En consecuencia, el moldeamiento debe desempeñar un papel importante en el adiestramiento del trabajador, en el desarrollo gerencial y, lo que es más importante en las relaciones humanas y en la administración del desempeño cotidiano.

A este respecto, Luthans y Kreitner (1988), argumentan que para aplicar una estrategia eficiente de moldeamiento es preciso seguir varias etapas específicas. Por ejemplo, un método de modificación de la conducta organizacional para el moldeamiento incluiría lo que sigue:

1. Definición precisa de la conducta terminal, como meta o blanco. Ésta última debe tener siempre relación con el desempeño.
2. Si la conducta terminal es una cadena compleja de conducta se debe reducir a un orden sucesivo discreto, observable y, por ende, mensurable, de etapas o eventos de conducta.

3. Asegúrese de que los individuos puedan satisfacer las necesidades de competencias o capacidades técnicas para cada una de las etapas.
4. Se escogen reforzadores positivos que puedan ser eficaces, sobre la base de la historia de refuerzos de los individuos.
5. Se estructura el ambiente contingente para que las condiciones antecedentes apropiadas hagan aumentar las probabilidades de que se produzca la conducta deseada.
6. Se hacen todos los refuerzos positivos contingentes sobre las aproximaciones cada vez más cercanas a la conducta terminal.
7. Una vez alcanzada se debe mantener y fortalecer la conducta terminal, al principio con refuerzos continuos y, más adelante, mediante un programa intermitente de refuerzos.

Y para finalizar, el proceso de moldeamiento es un aspecto vital de la modificación de la conducta y una técnica importante para aplicarse a la administración de los recursos humanos y además nos permite incorporar nuevas conductas en el repertorio de una persona.

#### 4.4. MODELADO.

Mediante el moldeamiento se explica gran parte de las adquisiciones de conductas organizacionales, la conducta organizacional se ve moldeada constantemente en formas nuevas o diversas. Sin embargo, el proceso de moldeamiento no explica el aprendizaje de todas las conductas organizacionales. En contraste con el moldeamiento, donde las conductas simples se convierten finalmente en conductas complejas, algunas de éstas últimas aparecen en forma relativamente repentina. Los especialistas en ciencias de la conducta que trabajan en el campo del modelado psicológico (por ejemplo, Bandura, 1971) han formulado

algunas explicaciones del modo en que pueden surgir repentinamente conductas complejas.

Una porción importante de lo que denominamos conductas organizacionales se aprende mediante el modelado o, de manera más simple, la imitación. Una persona se conduce de cierto modo, otra observa su conducta y, a continuación, actúa de la misma manera. En cualquier ambiente social, gran parte de nuestras conductas son función de las conductas de quienes nos rodean. De manera muy común, ajustamos nuestra conducta a la de modelos vivos o simbólicos que nos sirven como ejemplos de normas de conducta.

Según Bandura (1969), a quien se reconoce, en general, como el experto más destacado del modelado: "Uno de los medios fundamentales para adquirir nuevos modos de conducta y modificar los patrones existentes, implica el modelado y los procesos vicarios" (pág.118). Un proceso vicario consiste en una participación imaginaria en la experiencia del modelo. Además del modelado y los procesos vicarios, existen otros términos asociados con esta forma de aprendizaje, que son: "identificación", "imitación", "facilitación social" y "contagio".

La finalidad de este apartado consiste en examinar el modo en que, quienes participan en la organización, aprendan por medio del modelado a analizar las implicaciones del modelado en la administración de recursos humanos y a presentar una estrategia específica de modelado para los gerentes practicantes que se encargan de la administración de recursos humanos.

Bandura (op.cit.), identificó tres efectos de la exposición a las influencias del modelado, que son:

1. Un efecto de modelado o aprendizaje por observación.
2. Un efecto inhibitorio o desinhibidor.
3. Un efecto de facilitación de la respuesta.

En términos de modificación de la conducta organizacional, el primer efecto se refiere al aprendizaje de nuevas respuestas, mediante la imitación; el segundo, al modo en que las consecuencias de la conducta de un individuo pueden afectar en forma vicaria el comportamiento de otro, y el tercero de esos efectos identifica el proceso mediante el que la conducta de un individuo provoca un comportamiento similar en otro. Todos y cada uno de los efectos anteriores del modelo, aún cuando tienen sólo diferencias sutiles, desempeñan un papel singular e importante en las conductas organizacionales cotidianas. La comprensión de los tres efectos básicos del modelado puede contribuir a que se aplique con éxito la modificación de la conducta organizacional.

Para dar una explicación más profunda se describirá cada uno de los efectos antes mencionados.

A) Aprendizaje mediante la imitación. Este primer efecto se presenta cuando cierto individuo aprende una nueva respuesta, reproduciendo idénticamente una respuesta observada en otra persona. Esta respuesta nueva es una conducta que tiene una probabilidad muy baja o nula de ocurrir en presencia de estímulos apropiados (Bandura, 1969, pág. 120).

Un buen ejemplo de esa respuesta en una organización, podría ser el manejo eficiente de una máquina perforadora por un individuo que nunca antes había manejado este tipo de máquina. Aún cuando esta conducta puede ser el resultado de una estrategia de moldeamiento, como se indicó antes, supongamos que, en este caso, no se ha moldeado; en lugar de ello, ha aparecido repentinamente una respuesta nueva; no se han emitido aproximaciones sucesivas, ni se han reforzado sistemáticamente. Evidentemente, se ha producido el proceso de aprendizaje mediante el modelado.

Se pueden aprender nuevas respuestas tanto de modelos vivos como simbólicos. Un gerente de supermercado, que se toma el tiempo necesario para mostrarle a un almacenista como manejar una máquina de etiquetado, actúa como modelo vivo.

Los modelos simbólicos se pueden presentar en forma pictórica (Bandura y Walters, 1963): a través de películas, programas de televisión, fotografías fijas, diapositivas, o video tape, o bien, en libros de texto, discos, cintas de cassette, manuales, presentaciones gráficas, diagramas. Se puede considerar que el presente constituye un modelo simbólico.

No obstante, tanto si el modelo es vivo como simbólico, la imitación ayuda a explicar el modelo en que se aprende una cantidad importante de conductas organizacionales, tanto indeseables como convenientes. El reto para la modificación de la conducta organizacional es el de entender y manejar los efectos limitadores del modelado, en lugar de observar pasivamente el modo en que los modelos facilitan el aprendizaje de conductas organizacionales tanto funcionales como antifuncionales.

B) Aprendizaje a partir de las consecuencias de otros. Las consecuencias desempeñan un papel importante en el modelado. En lo que se refiere al aprendizaje de nuevas respuestas mediante la imitación, la emulación adecuada por sí misma parece tener propiedades muy poderosas de refuerzo. Además, las consecuencias experimentadas por otros, sobre todo los modelos de conducta que se imita y la que se pasa por alto. El efecto de inhibición o desinhibición entra en juego cuando se observa que un modelo experimenta consecuencias positivas o negativas. Dependiendo del punto hasta el cual nos identificamos con el modelo, la posición de éste último y la naturaleza de la o las consecuencias, tendemos a imitar las conductas que le dan buenos resultados al modelo y evitamos emular las que no proporcionan resultados, o bien producen consecuencias negativas.

C) Utilización de la conducta de otros como indicio: Mientras que se pueden aprender nuevas respuestas al imitar a otros, las que se encuentran ya en el inventario de conductas de un individuo se deben fomentar, mediante una conducta modelada. Algunos de los ejemplos típicos pueden ser: en una reunión de la mesa directiva todos se sientan cuando lo hace el presidente; los invitados a una cena comienzan a comer cuando lo hace el anfitrión, etc. (Bandura, op.cit.).

En cada caso, la conducta en cuestión no tiene que aprenderse mediante la imitación de un modelo; cada conducta formaba parte ya del inventario de conductas del individuo. Las respuestas adquiridas con anterioridad se pueden fomentar mediante respuestas similares por parte de otros. En términos de la modificación de la conducta organizacional, la respuesta del modelo sirve como condición antecedente que brinda la oportunidad para que se propicie una respuesta similar en el observador. En ciertos sentidos, la conducta organizacional de modelos pertinentes sirve como recordatorio a los miembros de la organización de que deben conducirse de manera similar.

Por otro lado, Luthans y Kreitner (1988), sugieren un modo posible de poner en práctica los tres efectos del modelado para la administración de recursos humanos, y que además se incluyen otros factores, tales como la selección alternativa de modelos, la elección de medios, la especificación de las conductas terminales, la presentación y la programación de las consecuencias. Sin embargo, en una estrategia de modelado en el trabajo se deben incluir, en general, las etapas siguientes:

1. Identificación precisa de la conducta terminal, como meta o blanco, que conducirá al mejoramiento del desempeño.
2. Selección del modelo apropiado y el medio del modelado, o sea demostración en vivo, película de adiestramiento, video, etc.
3. Asegurarse de que el empleado puede satisfacer las necesidades de capacidades técnicas de la conducta terminal.
4. Estructuración de un ambiente favorable de aprendizaje que incremente las posibilidades de la atención, la participación y, finalmente, la conducta terminal.
5. Se modela la conducta terminal y se llevan a cabo actividades de respaldo, tales como el desempeño de papeles. Se demuestran en

forma clara las consecuencias positivas de la conducta terminal modelada.

6. Se refuerzan positivamente todos los progresos de la conducta modelada.
7. Una vez alcanzada, se mantiene y fortalece la conducta terminal, primeramente mediante un programa continuo de refuerzo y, más adelante, a través de un programa intermitente.

#### 4.5 MOTIVACIÓN.

La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance una meta deseada para el motivador (Ford y Crowther, 1926).

Es poco posible comprender al ser humano en sus interrelaciones sin un conocimiento mínimo de sus motivaciones. La motivación humana es definida por Rodríguez (1988), como el conjunto de las razones que explican actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa. El intelectual de la materia de la motivación más citado es Abraham Maslow, quien explica tres premisas:

- a) El hombre es descrito como un animal con deseos, en donde alguna necesidad domina siempre la conducta.
- b) *Jerarquía de preponderancia en las necesidades del hombre.*
- c) Cuando una necesidad se ve satisfecha ya no causa motivación, se busca la satisfacción de otra necesidad.

Las necesidades por cubrir según Maslow son cinco:

1. Las fisiológicas (Biológicas).
2. De seguridad.



3. Las sociales. (Afilación o pertenencia)
4. Las necesidades del YO (Reconocimiento o Estima).
5. Las de autorrealización.

Otra teoría, es la de Hevzberg establece que los motivadores de los empleados de una empresa, para rendir bien o mal en el trabajo son diferentes. Para Maslow es determinante el trabajo, para Hevzberg, el contexto del trabajo. El origen de satisfacción en unos puede ser el trabajo mismo, en tanto que en el otro, el origen de insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral (Quintan y Col, 1994).

Dentro de este contexto, existen tres características que van a estar presentes en la motivación, del trabajo: tareas, deberes, derechos y relaciones humanas. Estas características son consideradas como fuerzas impersonales del medio, que moldean el comportamiento del trabajador. Los derechos asociados con el trabajo son recompensas que en un medio dado, favorecen la motivación del empleado y mejoran el ambiente de trabajo. La responsabilidad, la obligación y el privilegio son también componentes de cada posición, representa la internalización personal de los valores del trabajo en cada uno de los empleados (Dubin, 1973; citado en Lira, 1993).

Para que una empresa mantenga un óptimo nivel de motivación se sugiere, deberán existir tres características fundamentales:

- a) Relacionarse tanto los subordinados como con jefes y compañeros.
- b) Brindar por parte de la empresa capacitación constante y actualizada.
- c) Reconocer méritos mediante la promoción el aumento de salario y el ascenso.

Algo importante que siempre hay que tener en mente es que los trabajadores jóvenes dentro de una organización valoran más el trabajo intrínseco y las posibilidades de ascenso que se obtienen por medio del

esfuerzo personal que las personas que llevan más tiempo dentro de la organización.

Cada una de estas necesidades tiene diferente importancia para cada uno de los trabajadores por ello es sensacional cual de éstas es la más relevante para cada uno de ellos y así determinar el grado de atracción que ofrece cada meta o resultado final a cada empleado (Siegel, 1981).

La gente necesita sentirse responsable que sus actos, ya que ésto retroalimenta en grandes dimensiones su motivación. Aunque es claro que en el momento en que una persona realiza alguna actividad que le resulta "punitiva", ésta no le va a ser recompensante, por el contrario, buscar la forma de no realizarla y ésto va perjudicando en gran medida su motivación.

La motivación de los empleados tiene como objetivo el que trabajen tan rápidamente como sea posible, mientras que se les utiliza en la mejor forma. Uno de los primeros programas dirigidos a la motivación fue elaborado por Taylor (1970), quien proponía como incentivo un sistema de pago a destajo como respuesta al problema de la motivación, es decir, cuantas más piezas produzca un trabajador, mayor será su pago.

Por definición, la motivación incluye en el comportamiento, sin embargo, el estado motivacional de una persona también afecta la forma como percibe al mundo y como interpreta lo que percibe.

El contexto de una organización, la motivación es aún más difícil de conjugar armoniosamente ya que todos sus elementos y la colaboración con sus colegas pueden sufrir problemas internos de productividad. Por lo tanto, un organismo debe conjugar las individualidades en un todo y no las individualidades como entes particulares del todo: En otras palabras "colaboración con los de la casa, competencia con los de fuera".

Todas las fuentes de motivación nos revelan lo complejo que resultan cada una de las necesidades humanas. Es por eso, que los

líderes de una organización deben tomar medidas que incentiven a sus trabajadores para crear una atmósfera de cooperación y un clima más agradable (Quintana y Col., 1994).

Luego entonces, como anteriormente se mencionó que la capacitación es un proceso de enseñanza - aprendizaje, que se orienta hacia la fijación de conocimientos, la modificación de actitudes y el incremento de capacidades, con el fin de desarrollar responsabilidades y una buena ejecución en el ambiente de trabajo.

En este sentido, Arias (1991) añade que dentro de la empresa, el recurso humano puede incrementar su salud física o mental, experiencia y habilidad por medio de los siguientes métodos de capacitación:

1. Descubrimiento de los recursos humanos.
2. Adquisición de nuevos conocimientos.

Así también, al considerar la capacitación como un proceso de comunicación sistemático, queda integrada a la empresa, y específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella, que es el hombre.

La capacitación no es una actividad mecánica o rígida; sino por el contrario, es una actividad humana que involucra la participación, cooperación y compromiso de toda la organización, ya que busca generar o modificar el comportamiento del individuo. Dentro del proceso de capacitación se encuentra la detención de necesidades, siendo éste el punto de partida de las acciones de capacitación, donde resulta la cooperación de las relaciones humanas de los involucrados (Mendoza, 1991).

Podemos afirmar con ésto, que la capacitación es un medio por el cual el personal de una organización empresarial se siente y se piensa motivado hacia sus distintas directrices, mejorando sus relaciones interpersonales.

En base a ésto decimos que para que exista en una organización un alto nivel de efectividad, se requieren factores de alta calidad tanto técnicos, económicos y, psicológicamente hablando, la motivación de la gente que la compone.

Para entender la motivación en una organización, citaremos un marco analítico para conocer las principales fuentes de varianza, en la cual se propone que se formulen tres tipos de cuestiones analíticas:

1. Tipos de conducta efectiva para la organización. La organización exigirá varias pautas de conducta.
2. Pautas motivacionales útiles en el ámbito organizacional. Un esquema motivacional dado ser efectivo para producir un tipo necesario de conducta.
3. Es posible identificar la motivación más adecuada para producir una conducta, pero existe la necesidad de saber cómo hacer sugerir tal motivo en la organización (Katz y Kahn, 1985).

Las bases psicológicas de la efectividad en la organización, están basadas en las conductas propias individuales y en conjunto de las personas de la organización y las que la organización necesita.

Finalmente, la motivación se inicia cuando se experimenta una necesidad humana, es decir, la falta de algo que sea útil o deseable y para que una organización se desarrolle y funcione como todos sus participantes lo deseen, se requiere constante motivar la conducta en el papel, es decir, atraer y retener individuos y motivarlos a analizar los actos que ésta necesita.

## CONCLUSIONES.

En general, los principios extrapolados de investigación básica con animales hacia la conducta humana han representado diversas dificultades debido a que los primeros surgieron en situaciones artificiales y bajo restricciones particulares que evitaban la ingerencia de determinantes ajenos a las variables bajo estudio sin evaluar si tales situaciones satisfacen las restricciones bajo las cuales se manifiesta la conducta humana y si se justifica entonces la extrapolación de términos o principios. Sin embargo, no se puede derivar una función explicativa si no existe una teoría de la conducta. A este respecto, resulta evidente decir, que históricamente, el análisis conductual aplicado surgió como opción para solucionar problemas en contextos más naturales. Así fue que su campo inicial lo constituyó el retardo en el desarrollo, los programas institucionales con psicóticos y autistas, trastornos neuróticos y los problemas de manejo de conducta en el salón de clases y en el hogar. Así fue que el análisis conductual aplicado fundamento su empleo con base en dos criterios: 1) su generalidad aplicativa como metodología homogénea de evaluación y modificación del comportamiento; y 2) su eficacia ante problemas de difícil solución tradicionalmente.

Luego entonces, se ha hecho imprescindible incorporar al escenario industrial cualquier hallazgo obtenido en condiciones controladas de laboratorio, para tratar de solucionar problemas de la conducta de los hombres y observar como se conducen los hechos en una condición diferente.

Dentro del área industrial u organizacional el análisis experimental de la conducta se ha aplicado con bastante éxito en selección de personal, programación de incentivos, problemas de comunicación, y desde luego, en capacitación y desarrollo. En cuanto a este último decimos que juega un papel importante dentro de una organización busca nuevas formas en el que el individuo aprenda, desarrolle, y ejecute tareas específicas.

Así también, la capacitación desde la perspectiva del análisis experimental de la conducta ha sido de gran ayuda para poder solucionar problemas en relaciones humanas, ya que la capacitación es un proceso de enseñanza - aprendizaje en donde se dota al personal de conocimientos y habilidades para ejecutar mejor su trabajo, y por otro lado decimos que con base a los principios del análisis experimental de la conducta que la mayor parte de nuestro comportamiento es aprendido y que es susceptible de ser modificado, luego entonces, mediante la capacitación se pueden utilizar técnicas derivadas del análisis experimental de la conducta, así podemos modificar todo tipo de actitudes no sólo para mejorar sino para mantener mejor las relaciones humanas dentro de una organización.

Así pues, la aproximación metodológica operante es o puede ser aplicada a conflictos en los ámbitos del trabajo, lo mismo que para fundamentar y discutir un contrato colectivo de trabajo y/o alterar la conducta de un solo individuo o grupo.

En general, cuando el desarrollo organizacional, en el sentido de arreglar contingencias para establecer y mantener el comportamiento individual o de grupo, se ha contemplado a través de una certeza metodológica basada en el conocimiento de las relaciones funcionales de la respuesta y los estímulos ambientales. En este sentido, el psicólogo puede participar en forma efectiva dentro del aspecto de las relaciones humanas usando los principios derivados del condicionamiento operante y probar la veracidad de las relaciones funcionales que algunos autores suponen que existen entre estímulos y respuestas, además de mostrar alternativas de comportamiento adecuados donde se puede modificar el tipo de habilidades sociales que deseen desarrollarse en cada persona, y claro está, que todo lo anterior, se logra por su puesto a través de un proceso de capacitación, en donde éste se propone y facilitan nuevas alternativas para mejorar las relaciones humanas.

Por lo anterior, reafirmarnos y se está de acuerdo con Horcones (1988), cuando menciona que el análisis de la conducta no es una ciencia

limitada en sus posibilidades de aplicación, que no es una ciencia, que se interesa principalmente en la conducta de ratas y palomas, como frecuentemente se cree.

*Por otro lado, la ciencia del análisis de la conducta ha sido criticada como incapaz de explicar el comportamiento humano complejo. Se dice que es una ciencia reduccionista, mecanicista, con limitaciones impuestas por su modelo de triple contingencia, es decir, por un modelo que explica la conducta refiriéndose a sus eventos antecedentes y postcedentes, es decir, lo que ocurre antes y después de ella; sin embargo, aquellos que han hecho estas críticas nada nuevo han ofrecido para un control práctico y más preciso de la conducta, ni para una predicción más confiable de la misma.*

Ahora bien, es importante aclarar que lo que le hace falta a la ciencia experimental de la conducta es lo que podría faltarle a cualquier otra ciencia: más investigación y más variedad en la investigación, y más datos experimentales, nuevos conceptos y metodologías para analizar su objeto de estudio.

*En suma, el análisis experimental es una tarea difícil que consume tiempo, pero reditúa conocimientos que pueden ser aplicados con certeza en la predicción y el control de la conducta de los organismos individuales.*

Por lo anterior, decimos que dentro del ámbito organizacional o industrial el análisis experimental ha sido eficaz para la modificación del *comportamiento organizacional* en áreas como capacitación y desarrollo de personal.

Finalmente, decimos:

***Que el aprender acerca del comportamiento humano en las organizaciones, hoy es la diferencia.***

**BIBLIOGRAFÍA.**

- Adem, E. y Scott, W. "The application of behavioral conditioning procedure of the problems of quality control". Academy of Management Journal, 1971.
- Albarrán, E. La Modificación de Conducta en el medio Laboral a través del contrato de contingencias. Tesis de Licenciatura en psicología, UNAM, E.N.E.P IZTACALA, 1982.
- Álvarez, R. (1977). Las Relaciones Humanas. Ed. Jus, México, 2ª. ed.
- Arias, G.F. (1980) "La capacitación en México y en Estados Unidos: Una comparación entre dos investigaciones". Memoria del IX Congreso Nacional de Capacitación. México, AMECAP.
- Arias, G.F. (1987) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.
- Arias, G.F. (1991) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 2ª. Reimpresión.
- Baer, D.M.; Wolf, M.M. y Risley, T.R. "Algunas dimensiones actuales actuales del análisis conductual". En Ulrich, Stachnick y Mabry. Control de la conducta humana. México, Trillas, 1976. Vol 2.
- Bandura, A. (1969) Principios de Modificación de Conducta. Ed. Trillas, México.
- Bandura, A. (1971) Psychological Modeling. Conflicting Theories. Aldine-Atherton., Ed. Mc Graw-Hill, México.
- Bandura, A. y Walters, R. Social Learning and Personality Development. Holt, Rinehart, and Winston, 1963. Ed. Mc Graw-Hill, México.



- Barnard, C. The Functions of the Executive, Harvard, 1938. Ed. Cambridge, University Press.
- Bateson, G.; y Ruesch, J. (1965) Comunicación, matriz social de la psiquiatría. Paidós, Buenos Aires.
- Beatty, R. y Schneier, C.E. "Training the hard-care unemployed through positive. Reinforcement". Human Resource Management, 11, 1972.
- Bermúdez, D. y Rodríguez, M. "La modificación del comportamiento en la industria y el comercio". En Ardila, R. Análisis experimental del comportamiento: La contribución latinoamericana. Ed. Trillas México, 1974.
- Bittel, G. y Newtron, A (1992) Lo que todo supervisor debe saber. Ed. Mc. Graw-Hill. México.
- Blum, M.I., y Naylor, J.C. Psicología Industrial. Ed. Trillas, México 1977.
- Blum, M.I., y Naylor, J.C. (1985) Psicología Industrial. sus fundamentos teóricos y sociales. Ed. Trillas, México.
- Carapia, T.F. y Ortiz, El Psicólogo como capacitador: diseño de un programa y estudio piloto. Tesis de Licenciatura en psicología, U.N.A.M. E.N.E.P. IZTACALA, 1989.
- Castro, H.B. y Paredes, M.O. (1990) Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos. Ed.Limusa, México
- Catania, A. (1980) Investigación Contemporánea en Conducta Operante. Ed. Trillas, México.
- Chance, P. (1984) Aprendizaje y Conducta. Ed. El Manual Moderno. S.A. de C.V, México, D.F.

- Chiavenato, I. (1987) Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw-Hill, México.
- Chiavenato, I. (1989) Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera edición. McGraw-Hill, México.
- Dunette, M y Kirchnner, W (1986) Psicología Industrial. Ed. Trillas, México
- Dunette, M y Kirchnner, W (1994) Psicología Industrial. Ed. Trillas, México
- Eggland, S.A., Williams, J.W. y Moises, M.I. Relaciones Humanas en los Negocios. Ed. Continental, México. 1979.
- Esponda, A. (1980) Capacitación y Adiestramiento: como cumplir y aprovecha la ley. Grupo Editorial Expansión, México. Tomo I.
- Fernández, A. (1971) Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.
- Fingerman, G. (1975) Relaciones Humanas: fundamentos psicológicos y sociales. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Ford, R. y Crowther, F. Motivation through the work itself. Ed. American Management Association, 1926. New York.
- Fleishman, E.A. y Bass, A.R. (1986) Estudios de Psicología Industrial y de Personal. Ed. Trillas, México.
- Flippo, E.B. (1978) Principios de Administración de Personal. Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V.
- Gagné, R.M. The conditions of learning N.Y. Rinehart y Winston, 1962, 624-627 pág.
- Gagné, R.M. (1978) Teorías del aprendizaje. Ed. Trillas, México.

- Gelerman, S.W. (1982) La Administración de las Relaciones Humanas. Ed. C.E.C.S.A. México
- Gilmer, H.B. (1984) Psicología de la Conducta Industrial. Mc Graw-Hill, México.
- Goodall, F (1972) La Psicología del trabajo de Hoy. Ed. Trillas, México.
- Guzmán, V.I. (1976) Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa México.
- Herman, J.A.; Hopkins, B.L. y Fitch, G. "Toward proven behavioral management methods". In Panyan, S.W. Behavior modification: What it is , What it is not, and possibilities for its use in public administration Chicago, 1975.
- Hill, W. F. (1963) Estudios de Psicología del Aprendizaje. Ed. Trillas, México.
- Horcones, G (1988) "Más allá de las ratas y las palomas: un análisis de la conducta de estudiar psicología". Revista Latinoamericana de Psicología; págs. 269-280. Vol. 20
- Hovland, C.L. (1963) Social Communication and persuasion. New Haven: Yale University Press.
- Hughes, J. Y Mc Namara, W. "Un estudio comparativo de la institución programada y la convencional en la industria". Journal of Applied Psychology, 1961.
- Ibarra, C. y Montaña, H (1987). Mito y Poder en la Organizaciones. Ed. Trillas. México.
- Jiménez, A. (1976) El análisis experimental de la conducta. Aplicado al escenario industrial. Ed. Trillas, México.

- Katz, D. y Kahn, R. (1985) Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, México.
- Kazdin, A. E. (1978) Modificación de la Conducta y sus Aplicaciones Practicas. Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México.
- Kazdin, A. E. (1983) Historia de la Modificación de Conducta. Fundamentos experimentales de la investigación actual. Ed. Desclaé de Brouwer, S.A. España.
- Kossen, S. (1995) Recursos Humanos en las Organizaciones. Ed. Harla. México.
- Lasheras, J.M. y Abancens, A. (1985) Tecnología de la Organización Industrial. 3a Ed. Mexicana, vol.II Cp. XXIII.
- Loo, M.J. (1988) Campo Laboral de la Psicología Industrial: Desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo. México, Tesis de Licenciatura en psicología. UNAM, Facultad de Psicología.
- Luft, J. (1978) Introducción a la Dinámica de Grupos. Ed, Herder, Barcelona. pág. 82-84.
- Luthans, F. y Kreitner, R. "The Management of Behavioral Contingencies". Personnel, 51 (Julio – Agosto de 1974).
- Luthans, F. y Kreitner, R. "Training Supervisors to Use Organizational Behavior Modification". Personnel. 50 (septiembre - octubre de 1975).
- Luthans, F. y Kreitner, R (1980) Modificación de la Conducta Organizacional. Ed. Trillas, México.
- Magill, S. B. Y Monahan, J.E. Cómo instruir y El trabajo de instrucción. Ed. Limusa, México.

- Mc Ginnies, E. (1970) Conducta Social. Buenos Aires, Argentina.
- Mendoza, N. A. y Álvarez. H. M. (1994) Relaciones Humanas. Ed. Manual Moderno, México.
- Mendoza, N. A. (1981) Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas, México.
- Mendoza, N. A. (1991) La capacitación práctica en las organizaciones: Métodos y Técnicas. Ed. Trillas, México.
- Ofiesh, G. D. Instrucción Programada: Guía para su uso en los medios comerciales, financieros, industriales y gubernamentales. Ed. Trillas, 1973. México.
- Pérez, R. y Escobedo, M. Análisis Experimental de la aplicación de una economía de fichas para el incremento de la puntualidad, aseo y conducta laboral en un escenario de trabajo industrial; Tesis de Licenciatura en psicología, UNAM-Iztacala. 1978.
- Pinto, V. R. (1990) Proceso de Capacitación. Ed. Diana. México.
- Pozos., G.E.O. (1989) Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. México. Tesis de Licenciatura en pedagogía. UNAM-ENEP-ACATLAN.
- Quintana, A. y Cols. (1994). Calidad y Productividad. ISSSTE, México.
- Ramírez, P.J. La Capacitación y Adiestramiento de Instructores: Un Programa. Reporte de Trabajo de Licenciatura en psicología. ENEP-IZTACALA. 1984.
- Reza, T. J. "Principales problemas de la capacitación en México". En: Laboral. No. 12. México, septiembre 1993.

- Ribes, E. (1972). Técnicas de Modificación de Conducta. Ed. Trillas, México.
- Rimm, W. y Masters, J.C. (1974) En Kazdin, 1978; Behavior Therapy: Techniques and empirical findings. New York: Academic press.
- Ríos, S. A. Y Paniagua, A. (1979) Orígenes y prespectivas de la administración. Ed. Trillas, México.
- Rodríguez, E. M. (1988) La Psicología de la Organización. Manual de seminarios Vivenciales. Ed. Trillas, México. 2ª. ed.
- Rodríguez, E. M. (1991) Administración de la Capacitación. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Rodríguez, M. M. (1998) "Importancia de la Capacitación en la Empresas". Administrare Hoy, No. 47.
- Ruesch, J. (1980) Comunication and psychiatry. Text book of psichiatry. Ed. Nueva York: Plemun Press, U.S.A.
- Sánchez, Z. y Trejo, S. La Participación en la solución de problemas. Colectivos dentro de un ambiente laboral. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM-IZTACALA. 1984.
- Schein, H. E. (1982) Psicología en la Organización. Ed. Prentice Hall, Barcelona.
- Schultz, D. P. (1985) Psicología Industrial. Ed. Interamericana, México. D.F.
- Schneier, C.E. Behavior modification tranins the herd. Personel the management of people at work. 1973. Ed. Mc Graw-Hill, New York.
- Segal, L. Y Beavin, J. (1985) Sistemas Humanos y Teorías de la Comunicación. Nueva York. U.S.A. traducido del inglés.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Elaboración de Programas de Capacitación. México, 1977.
- Sferra, A. y Rice, L. (1968) Personalidad y Relaciones Humanas. Ed. Mc Graw Hill, México. 2ª. ed.
- Siegel, L. (1981) Psicología de las Organizaciones Industriales. Ed. C.E.C.S.A. México.
- Siegel L. y Lane, I. (1984) Psicología de las Organizaciones Industriales. Compañía Editorial Continental, S. A, México.
- Siliceo, A. A. (1986) Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa, México.
- Skinner, B. F. (1938) The Behavior of organisms: and experimental analysis. Ed. Fontaella, Barcelona.
- Smith, C. y Wakeley, H. (1983) Psicología de la Conducta Industrial. Ed. Mc Graw-Hill, México.
- Skinner, B. F. (1953) Ciencia y Conducta Humana. Ediciones Martínez Roca, S. A. México.
- Skinner, B. F. (1958) Contingencias de Reforzamiento. Ed. Trillas, México.
- Skinner, B. F. (1970) Conducta Operante. Ed. Trillas, México.
- Siss, H.L. y Sverdlik, M. (1987) Administración y Gerencia de Empresas. Ed. Iberoamérica, México.
- Soria, M. V. M. (1986): Relaciones Humanas: Teoría y Casos. Ed. Limusa, México.

Strauss, G. (1981) Personal. Problemas Humanos de la Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Taylor, W (1970) Principios de la Administración Científica. Ed. Atlas, Sao Paulo.

Vidart, N.G. (1978) Capacitación y Adistramiento en el Proceso del trabajo. STPS, México.

Zavala. R. J. Diseño de un programa para la formación de instructor habilitado de las empresas desde una perspectiva conductal. Tesis en Psicología. UNAM. ENEP-IZTACALA. Edo. de Méx. 1984.