



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Reporte de Trabajo Profesional

*Las funciones del psicólogo en la
empresa Millikan S.A. de C.V.*

Que para obtener el título de
Licenciado en Psicología

Presenta

Juan Carlos Martínez Olivares

Asesores: Mtro. Juan Antonio Vargas Bustos

Mtro. Ernesto Arenas Govea

Lic. Ángel Enrique Rojas Servín

Tlalnepantla Edo. de México a Marzo de 2008





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.

Rosa LÍnda AracelÍ Olivares Mandujano

In Memoriam...

Índice

Resumen.....	5
Introducción.....	6
Capítulo 1. Historia de la Psicología y sus áreas tecnológicas.....	9
1.1 Historia de la psicología	9
1.2 Historia de la psicología organizacional.....	14
Capítulo 2. El papel del psicólogo en el área organizacional.....	20
2.1 Descripción general de las funciones.....	20
2.2 Funciones de capacitación.....	24
2.2.1. Detección de necesidades de capacitación.....	26
2.2.2. Planeación e implementación de la capacitación.....	27
2.2.3. Evaluación de la capacitación.....	28
2.3 Funciones de intervención.....	29
2.4 Funciones de evaluación de competencias.....	31
Capítulo 3. Reporte del papel del psicólogo en la empresa Millikan S.A. de C.V	35
3.1 Descripción de la organización.....	35
3.2. Intervención en conductas de comunicación.....	38
3.2.1. Detección de necesidades de capacitación.....	38
3.2.2. Planeación de actividades.....	39
3.2.3. Implementación del programa de capacitación.....	41
3.2.4. Evaluación de la Intervención.....	42
3.3. Intervención en conductas de higiene y seguridad.....	43

3.3.1. Detección de necesidades de capacitación.....	43
3.3.2. Planeación de actividades.....	45
3.3.3. Implementación del programa.....	49
3.3.4. Evaluación de la intervención.....	49
3.4. Intervención en conductas de llenado de formatos.....	51
3.4.1. Detección de necesidades de capacitación.....	51
3.4.2. Planeación de actividades.....	53
3.4.3. Implementación del programa.....	54
3.4.4. Evaluación de la Intervención.....	56
Conclusiones.....	59
Bibliografía.....	64
Anexos.....	68
Anexo 1. Cronograma para el curso de Análisis Transaccional.....	69
Anexo 2. Carta descriptiva del curso de Análisis Transaccional.....	70
Anexo 3. Análisis Transaccional (estructural).....	72
Anexo 4. Carta descriptiva de la intervención en conductas de seguridad.....	74
Anexo 5. Programa de economía de fichas para la intervención en conductas de seguridad	76
Anexo 6. Registro de conductas de seguridad.....	78
Anexo 7. Gráficas de frecuencia de conductas de seguridad.....	79
Anexo 8. Programa de intervención sobre conductas de llenado de formatos.....	82
Anexo 9. Registro de ocurrencia de la conducta de llenado de formato.....	84
Anexo 10. Resultados de la Intervención.....	85

Resumen

El contenido del presente reporte de trabajo se divide en tres capítulos en los que se revisaron los temas centrales relacionados con la psicología en las organizaciones. En el capítulo uno se expuso la historia general de la psicología, así como la historia de la psicología organizacional, con el propósito de marcar el panorama general del surgimiento de las funciones del psicólogo en dicho campo de trabajo.

En el capítulo dos se mostraron las principales funciones del psicólogo en el contexto organizacional con el fin de presentar un marco de referencia a partir del cual se aplicaron dichas funciones. Se pretendió hacer, a grandes rasgos, una revisión teórica de aquellas funciones que se realizaron durante los doce meses de trabajo. Estas funciones se refieren fundamentalmente a la capacitación, intervención y evaluación de personal.

En el capítulo tres se presentaron las actividades desempeñadas por el psicólogo dentro de la empresa a lo largo de doce meses de trabajo. En síntesis, se expusieron los ejercicios de detección de necesidades de capacitación, la planeación para la capacitación e intervención y la evaluación del personal. Asimismo, se presentaron los resultados del trabajo realizado.

Finalmente, se señalaron las principales conclusiones de las funciones ejercidas en la organización con base en las experiencias descritas por el psicólogo. Se pretende mencionar cuales fueron las principales contribuciones por parte del psicólogo mediante las actividades desempeñadas en la empresa.

Introducción

Como resultado de la globalización y sus respectivos efectos en los sectores empresariales, es más frecuente la necesidad de las organizaciones por mantener constantemente capacitado a su personal, de tal forma que puedan afrontar los requerimientos que el mercado laboral les presenta diariamente.

Debido a esta necesidad de mantenerse constantemente capacitados, y de acuerdo a las nuevas normas internacionales de calidad que establecen que el personal debe capacitarse por lo menos dos veces por año, el campo de la capacitación figura como un área de oportunidad para el psicólogo organizacional.

En la actualidad, la importancia de la participación del psicólogo en el contexto organizacional es un tema de verdadera relevancia, por no concebirlo como problema, ya que en los últimos años, las empresas necesitan cada vez más, los servicios de especialistas en el comportamiento humano para la solución diversas situaciones que se presentan dentro de las organizaciones.

Para muchas empresas el trato que tiene el personal hacia el cliente, la rapidez con la que se trabaja en la organización, la comunicación que existe entre el mismo personal, la forma en que los empleados se enfrentan a situaciones adversas, entre otros casos son sinónimo de problemas que tiene que ser resueltos mediante el apoyo de un especialista en la conducta, que permita adiestrar o entrenar al personal con el fin de estar preparado para afrontar dichas situaciones.

De manera más específica, el concepto de psicología organizacional, y por consiguiente el papel del psicólogo en las organizaciones, está visto como una serie de actividades que prácticamente pertenecen al terreno de la administración de empresas, y que por tanto, pierde la relación existente entre los verdaderos principios de la psicología y su aplicación en el contexto organizacional.

En el caso específico de este reporte de trabajo, el interés principal se centra en las actividades desarrolladas por parte del psicólogo a partir de las necesidades manifestadas por la organización como parte de los programas de desarrollo y capacitación de personal de la empresa Millikan S.A de C.V.

El interés de realizar el presente reporte de trabajo se debe a la actual situación de la psicología, en especial en el área de las organizaciones. Como se sabe hoy en día es más frecuente la contratación de psicólogos en el área organizacional que cuenten con conocimientos y sobre todo con habilidades que le permitan aplicar los principales postulados de la psicología para la solución y cumplimiento de las tareas que exigen las empresas.

Derivado de este interés, es posible apreciar que en la medida en que se describan las actividades que desarrolla el psicólogo en el área de las organizaciones, así como llevar a cabo análisis detallados de la funcionalidad de dichas actividades, será posible contribuir en un futuro, a que las empresas y organizaciones en general, tengan un panorama más claro y preciso del apoyo que podrían recibir del psicólogo organizacional.

Por tal motivo el objetivo del presente reporte de trabajo consiste en describir fundamentalmente las diferentes actividades realizadas por el psicólogo a lo largo de doce meses en la empresa Millikan S.A. de C.V.; contrastando las funciones desarrolladas, con el papel del psicólogo organizacional descrito por diversos autores.

Para lo cual en el capítulo uno se abordarán los temas relacionados con la historia de la psicología, así como el origen y la historia de la psicología organizacional.

En el capítulo dos se tratarán los temas que hacen referencia a las principales funciones del psicólogo en el área organizacional, como las funciones de detección de necesidades de capacitación, funciones de planeación e intervención y funciones de evaluación de personal.

En el capítulo tres se describirá las funciones que realizó el psicólogo a lo largo de doce meses de trabajo dentro de la empresa Millikan S. A. de C. V.

Finalmente se comentarán las conclusiones obtenidas a partir de las actividades realizadas en la organización.

Historia de la psicología y sus áreas tecnológicas

1.1 Historia de la Psicología

Haciendo una revisión bibliográfica se puede observar que varios autores concuerdan con lo que se considera el inicio de la historia de la psicología. Esta comienza fundamentalmente en la época de los grandes filósofos griegos (Castellan, 1978; Ferrándiz, Lafuente, Loredó, 2001; García, Moya, Rodríguez, 1997; Kantor, 2003; Leahey, 2005; Mueller, 1984; Reuchlin, 1980; Sahakian, 1982; Sánchez-Barranco, 1996), entre los principales representantes de la psicología griega o helenica, como también se le conoce, se encuentran autores como Alcmeón de Trotona, Hipócrates, Empédocles, Demócrito, Sócrates, Platón, Aristóteles, entre muchos otros más. Considerando que el inicio de la historia pudiera empezar en el siglo IV a.C. (384 - 322 a.C.), se puede ver que, como principal característica, se creía que existían dos mundos: el mundo de las ideas (un mundo perfecto, irreal) y el mundo de la materia (el real, el imperfecto). Sin embargo, Aristóteles creyó que

solamente existía un mundo: el real. Consideraba la naturaleza como algo sagrado, en donde todas las cosas podían estar de dos formas posibles: en acto, cuando se tiene todas las propiedades en ese mismo momento, y en potencia, cuando todavía no han desarrollado las propiedades, pero las tendrán en un futuro (Mueller, 1984).

Con el paso del tiempo y la enorme influencia que ejercieron las doctrinas judeo-cristianas, surgieron otros autores que fueron considerados como psicólogos cristianos. Ellos fueron Agustín de Hipona (354-430) y Tomás de Aquino (1224-1274). El primero de ellos desarrolla la idea introspeccionista y construye una psicología voluntarista, dando suma importancia a la aspiración del alma a la posesión de la verdad en Cristo. Por su parte, Tomás de Aquino revisa las relaciones entre alma y cuerpo, considerando el alma como forma sustancial del cuerpo. Como ya se mencionó, a través del trabajo de estos autores se observa la influencia que han tenido las doctrinas judeo-cristianas sobre el pensamiento científico y especialmente sobre el desarrollo de la psicología (Sahakian, 1982; Sánchez-Barranco, 1996).

René Descartes (1596-1650), fue considerado el primer hombre moderno por su pensamiento. Postuló la doctrina del interaccionismo, según la cual el cuerpo y la mente se influyen entre sí en alguna medida, y que el punto de interacción entre ambos se halla en la glándula pineal. También argumentó que debía existir un universo externo al Yo pensante, un universo no opaco a las facultades cognoscitivas del hombre (Geldard, 1968; Sahakian, 1982).

En el siglo XVII, surge la psicología empirista, cuyos principales exponentes son John Locke, David Hume, Thomas Hobbes. Dicha psicología empirista se interesa por el problema del conocimiento y la naturaleza y origen de las ideas (simples y complejas) así como sus cualidades. El empirismo parte como base metodológica del principio escolástico, es decir, que el estudio del conocimiento se debe realizar mediante el estudio de los vehículos que conducen desde el mundo de los objetos reales al mundo de los objetos percibidos (Boring, 1957; Ferrándiz, *et. al.*, 2001; García, *et.al.*, 1997).

Como resultado de una evolución en el pensamiento científico, surgen los primeros trabajos realizados con base en metodologías científicas, como es el caso de Hermann von Helmholtz, fisiólogo sensorial, quien ya en el siglo XIX, intentó medir la velocidad del impulso nervioso mediante la descarga de energía eléctrica. Estas investigaciones aproximaron la vieja ciencia del alma a las ciencias naturales.

En 1834 aparecen los primeros trabajos que Kantor (2003) denomina protoconductismo; Ernst Heinrich Weber (1795-1878) y Gustav Theodor Fechner (1801-1887) fueron los pioneros en realizar investigaciones con las que intentaban estudiar las diferencias cuantitativas de las sensaciones, expresando, mediante una fórmula matemática, la relación cuantitativa entre un fenómeno físico (estímulo) y otro psíquico (la sensación).

El enfoque evolucionista abre caminos y campos de investigación a la psicología. Charles Darwin (1809-1882) prepara el nacimiento de la psicología comparada al defender la continuidad de las especies, lo que permite equiparar la conducta animal con la humana. Los primeros psicólogos que trabajaron en este campo creen que el animal se comporta de manera parecida al hombre, aunque no con tanta complejidad (García, *et. al.*, 1997).

En la segunda mitad del siglo XIX fue la química la ciencia que más se desarrolló, debido a que por medio del análisis se lograba detectar hasta los “últimos” elementos de los que los cuerpos están compuestos. Wilhelm Wundt (1832-1920) imita este modelo y, mediante la introspección, analiza la mente (objeto entonces de la psicología) para buscar sus “últimos” elementos y a partir de sus relaciones mutuas intenta comprender la estructura de la mente. Como principales representantes de este modelo se encuentran Edward Bradford Titchener, Karl Marbe, Watt, entre otros más (Ferrándiz, *et. al.*, 2001; Sánchez-Barranco, 1996).

Frente al enfoque estructural y teórico de Wundt, en Estados Unidos de América, los psicólogos se interesan por el aspecto funcional y pragmático e instrumental de la conciencia, es decir, cómo funciona y para qué sirve. De este

modo, William James (1842-1910) estudia los procesos mentales en su dimensión funcional, es decir, como instrumentos que posee el organismo para adaptarse mejor a su ambiente. Entre sus principales representantes se pueden encontrar a John Dewey, Hugo Münsterberg, Harvey Carr (Ferrándiz, *et. al.*, 2001; Sánchez-Barranco, 1996).

A partir de los estudios realizados por Sigmund Freud (1856- 1939) se inició el movimiento psicoanalítico, en el que se pretende dar explicación a los fenómenos de la psique. Según Freud, no es la lógica de la razón la que explica la actividad del hombre sino aspectos irracionales del psiquismo. Es ésta una psicología que se asienta sobre el trasfondo inconsciente del ser humano. Para Freud la energía del aparato psíquico tiene su origen en los instintos o pulsiones, esto significa que, el fenómeno del comportamiento humano tiene su origen en aquellas pulsiones primitivas del ser humano (Freud, 1989; García, *et. al.*, 1997).

Para 1912, en Alemania se iniciaba una nueva escuela en la que un grupo de psicólogos encabezados por Max Wertheimer, encuentran serias limitaciones en los modelos analíticos, estructuralistas y atomistas. Según ellos, el fenómeno psicológico es en sí mismo un todo (gestalt) que, cuando se analiza, puede correr el riesgo de perder su identidad, porque las propiedades de las partes sin más no definen las del todo que resulta. El quehacer de la psicología gestaltista consiste entonces en estudiar el fenómeno psicológico sin pretender analizarlo o descomponerlo en sus partes o elementos integrantes (Caparrós, 1990; García, *et. al.*, 1997).

Ivan Petrovic Pavlov (1849-1936), fisiólogo ruso, al investigar sobre las condiciones de ciertas respuestas glandulares logró elaborar a principios del siglo XX, un interesante método de investigación, el reflejo condicional, que fue muy utilizado en psicología, sobre todo por el conductismo, para explicar la génesis de la conducta. Este modelo se considera como científico objetivo, ya que trabaja exclusivamente con variables o factores del mundo exterior, evitando toda interpretación idealista o animista del comportamiento. Otras

características del modelo son: reduccionista, fisiologista y elementalista (Pinillos, 1978; Sánchez-Barranco, 1996).

Los funcionalistas, al hacer una psicología adecuada para responder a las exigencias prácticas del pueblo americano, tropiezan con fenómenos difícilmente detectables y manipulables (tales como mente, conciencia, hábito, etc.), lo que les hace difícil controlar dichas variables y los resultados prácticos aparecerían un tanto dudosos. Por estas razones, John Broadus Watson (1878-1958), lucha a comienzos de la década de 1910 por una psicología que tan sólo trabaje con variables objetivas y manipulables, para poder controlar científicamente la conducta de los organismos (Sánchez-Barranco, 1996).

Con base en la teoría desarrollada por Watson acerca del conductismo, nace el conductismo operante de Burrhus Frederick Skinner. Fundamentalmente la teoría operante menciona que la probabilidad de una respuesta (conducta) es afectada (aumenta o disminuye) por lo que pasa inmediatamente después de la misma, siendo este suceso un reforzador positivo o negativo, que aumente tal probabilidad. En estos términos es como se trata de dar respuesta al tema del comportamiento del hombre (Sánchez-Barranco, 1996).

Con los avances científicos y tecnológicos en el área de la informática y los sistemas computacionales, los modelos psicológicos en ese momento comenzaron a verse influenciados. Como resultado de estos avances se considera que la psicología cognitiva se desarrolla bajo la influencia de estos modelos, tales como la cibernética, la teoría de la información, computadoras, procesamiento de la información, teoría general de sistemas, etc. El objeto de la psicología cognitiva no es la conducta que depende directa o indirectamente del estímulo (E-R) sino la actividad humana de un sujeto activo que busca, elige, interpreta, elabora, transforma, almacena y reproduce la información proveniente del medio ambiente o del interior. Entre los principales iniciadores de este modelo se encuentran George Kelly (1905-1967), Albert Ellis, Albert Bandura, así como aquellos psicólogos soviéticos como Lev Semenovitch Vigotsky, Aleksei Leontiev, Alexander Luria. Estos últimos pertenecieron a una corriente de pensamiento basado en las doctrinas filosóficas marxistas, en las

que como premisa fundamental, se contempla el desarrollo de las funciones psicológicas superiores como resultado de una interiorización de dichas funciones, ya que primero estas se presentan en un plano social, para después presentarse en un plano psíquico (Haberlandt, 1997; Sánchez-Barranco, 1996).

1.2 Historia de la Psicología Organizacional

La Psicología Organizacional se puede definir como:

“el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente).” (Vargas, 2002, pp. 185)

Es una tecnología que utiliza en general los descubrimientos de la ciencia de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano (Vargas-Mendoza, 2007).

Entre los psicólogos aun no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el área de estudio de la psicología organizacional. Se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios la consideran como sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda (Rodríguez, 1976; Vargas-Mendoza, 2007).

La psicología organizacional se desarrolló a partir de que se los dueños de los medios de producción requirieron resolver diversas situaciones relacionadas con el comportamiento de los empleados (Vargas y Velasco, 2002).

Resulta difícil ponerle fecha a los principios de la actividad, a la cual pueda denominarse con propiedad psicología organizacional. La que más razonablemente puede asignarse a la formulación de dicha especialización,

dentro del cuadro más amplio de la psicología general, es la de 1913, cuando se publicó “Psicología y Eficiencia Industrial” de Hugo Münsterberg. La eficiencia, según se definía ahí, implica los conceptos duales de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo (Dunette, 1989).

Otro psicólogo acreditado como uno de los fundadores de la psicología organizacional es Walter Dill Scott. Tanto este último como Münsterberg, (ambos psicólogos experimentales y profesores universitarios) se involucraron en la aplicación de la psicología a los problemas de las organizaciones. Münsterberg estaba interesado en particular en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas. Scott estaba interesado en las mismas cosas que Münsterberg, así como en la psicología de la publicidad (Spector, 1996)

A pesar de que los intereses profesionales de los primeros psicólogos eran bastante variados, en América se inclinaron por los problemas de la selección y colocación del personal. Esta fue una característica de la mayor parte de la labor psicológica aplicada en el ejército durante la Primera Guerra Mundial. El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas (Blum, 1985).

Pocos años después de terminar la Primera Guerra Mundial, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás.

Una influencia muy importante en el área organizacional fue el trabajo de Frederick Winslow Taylor, un ingeniero que, a lo largo de su carrera a fines del siglo XIX y principios del XX estudió la productividad de los empleados. El desarrolló lo que denominó “Administración científica” como un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas (Spector, 1996).

Un punto de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían en un principio a la selección y colocación del personal puede fecharse en 1924, cuando se realizaron los estudios de Hawthorne

(Roethlisberger y Dickson, 1939). Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. A pesar de ser único en éste país, dicho interés sobre condiciones de trabajo ya lo había estudiado en Gran Bretaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board (Spector, 1996).

Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea. La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología organizacional, tal como se conoce actualmente. Se lograron enormes adelantos metodológicos en dichas áreas, incluso, refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía). Dicha área se dedica al diseño de los equipos, de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales (Blum, 1985.)

A partir de la segunda mitad del siglo XX se comienzan a realizar los primeros trabajos derivados de las necesidades de las organizaciones pero utilizando un nuevo concepto al que se llamaría "Comportamiento Organizacional". Con el surgimiento de este nuevo modelo se pretende dar solución a prácticamente las mismas necesidades de las organizaciones con la peculiaridad de que se introducen conceptos desglosados de diferentes teorías como la teoría de los sistemas, entre otras. El comportamiento organizacional aborda problemas organizacionales relacionados con el reclutamiento y la selección de personal, detección de necesidades de capacitación y evaluación de personal, así como otros temas relacionados con las organizaciones (Robbins, 1987).

A raíz de la demanda presentada por las organizaciones y su afán por mejorar su producción, se genera un mayor número de trabajos e investigaciones relacionadas con la psicología organizacional. Como un ejemplo de esto figuran las asociaciones internacionales dedicadas a la investigación sobre el comportamiento en las organizaciones, específicamente la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional (Society for industrial-organizational psychology), propugna el modelo científico-profesional en la aplicación de la psicología a todos los tipos de organizaciones que proporcionan bienes o servicios, tales como la manufactura se refiere, las empresas comerciales, sindicatos o asociaciones profesionales, y organismos públicos. Los miembros deben participar en actividades profesionales, como lo ha demostrado la investigación, la enseñanza y la práctica en relación con el objeto de la sociedad. El Industrial-Organizational Psychologist (TIP) es el boletín trimestral de la Sociedad.

La Association for Psychological Science (anteriormente la American Psychological Society) es una organización sin fines de lucro dedicada al avance de la psicología científica y su representación en los planos nacional e internacional.

La Asociación tiene como misión promover, proteger y promover los intereses de científicamente orientada a la psicología en la investigación, la aplicación, la enseñanza, y el mejoramiento del bienestar humano.

Durante los últimos años el trabajo de la psicología en el área organizacional ha tenido que compartir responsabilidades con otras disciplinas o modelos que intentan dar solución a las diferentes situaciones a las que las organizaciones se enfrentan cada día. Sin embargo como resultado de compartir las responsabilidades entre psicólogos y otros profesionistas, surge un problema que viene dándose desde hace mucho tiempo y que se refiere a la delimitación de las funciones del psicólogo dentro de una empresa. Este es un problema que se tendrá que enfrentar y dar solución en un futuro.

E

l papel del

psicólogo en el área

organizacional

2.1 Descripción General de las Funciones

Spector (1996) menciona que la función principal del psicólogo organizacional consiste en llevar a cabo actividades que incluyen el empleo de principios psicológicos en la resolución de problemas de la vida real, por ejemplo, el estrés laboral o el desempeño laboral. Regularmente, los psicólogos organizacionales desarrollan funciones relacionadas con la impartición de cursos informativos dirigidos al personal para la ejecución de diversas tareas predeterminadas. Otra de las funciones del psicólogo dentro del contexto organizacional es el desarrollo de investigación y la redacción de documentos relacionados con los resultados arrojados por dichas investigaciones; dichas investigaciones generalmente abordan problemáticas sobre determinadas situaciones en las que se encuentran involucrados aquellos elementos que pueden ser estudiados a través de principios psicológicos. Como parte de las diversas actividades del psicólogo organizacional se pueden encontrar el análisis de la naturaleza de un puesto, o

como comúnmente se conoce, análisis de puestos; la conducción de un análisis para determinar la solución a un problema organizacional; la conducción de estudios de los sentimientos y opiniones de los empleados; el diseño de sistemas de evaluación de desempeño del personal; el diseño de sistemas de selección de personal; el diseño de programas de capacitación; el desarrollo de pruebas psicológicas; la evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, como sería un programa de capacitación; y la implementación de un cambio organizacional, como por ejemplo, un nuevo sistema de recompensas para los empleados con buen desempeño.

Por otro lado Blum (1985) enumera cinco principales funciones que el psicólogo debe aplicar en el área de las organizaciones. Estas actividades son:

- 1. La selección de personal, entendiendo esta actividad como la selección y evaluación de empleados.*
- 2. El desarrollo de personal, que se refiere a la evaluación del desempeño y la medición de las actitudes para el desarrollo de ejecutivos, así como la aportación del consejo personal a los empleados.*
- 3. La ingeniería humana, que aborda la problemática del diseño de equipos de trabajo y productos.*
- 4. El estudio de la productividad, que concierne a realizar actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente en general del trabajo.*
- 5. Administración, que son actividades referentes a las habilidades administrativas.*

En la literatura es posible encontrar las diversas actividades del psicólogo de las organizaciones clasificadas por las decisiones que implican llevarlas a cabo (Dunnette, 1989; Rüssel, 1976). Esto se refiere a que existen tres tipos de decisiones en las que el psicólogo se basa para desempeñar alguna función específica. Por ejemplo, las actividades que se realizan de acuerdo a decisiones basadas en requerimientos institucionales son la selección de personal, el adiestramiento y desarrollo de personal y la orientación del personal. Se dice que están basadas en requerimientos de la institución debido

a que la selección de personal es un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo y de las sugerencias de las cualidades humanas necesarias para cubrir dicho puesto con éxito. En el caso del adiestramiento y desarrollo de personal, se está refiriendo a la metodología empleada para asegurar la ejecución eficiente del trabajo. De este modo, el papel que aquí desempeña el psicólogo es determinar qué cosas necesita aprender el personal, así como diseñar y conducir experimentos para estimar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados. Finalmente la orientación de personal consiste en solucionar cualquier conflicto entre los requerimientos de la institución y las capacidades y aportaciones del trabajador. El papel que desempeña en este caso el psicólogo está dirigido a determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades sería el resultado más usual.

Con el propósito de llevar a cabo las actividades antes mencionadas, es menester del psicólogo organizacional operar de acuerdo a una serie de funciones de acuerdo a las características y necesidades de la organización. Por función se hace referencia al conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera transitoria y sistemática (Chiavenato, 1994).

A continuación se describen los principales roles y funciones del psicólogo organizacional.

Función del psicólogo organizacional: estudia el comportamiento humano dentro de una organización en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral (Chiavenato, *op. cit*, 1994).

Vargas (2002) hace mención de cuatro conceptos que permiten operar de acuerdo a los principios básicos de la psicología y lograr la comprensión de las organizaciones, estos son:

1. *Observar*. Se refiere a la primera etapa de evaluación, donde se identifica y delimita la demanda planteada.
2. *Valorar*. En esta etapa se revela a la organización de qué manera ocurre el evento que le interesa y los factores involucrados.
3. *Variar*. Posteriormente la organización evalúa la propuesta de intervención y la realiza.
4. *Probabilizar la conducta*. Finalmente se le muestra a la organización los resultados de haber intervenido con relación a su demanda, para que pueda valorar los efectos e implicaciones.

Funciones del psicólogo organizacional:

- Evaluación y selección de recursos humanos, evaluación de desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación, etc.
- Programas de entrenamiento (capacitación, adiestramiento y desarrollo), programas de desarrollo organizacional, programas de inducción de recursos humanos, etc.
- Evaluación y selección de personal, programas de inducción de recursos humanos, participación en programas de higiene y seguridad industrial, etc.
- Desempeño de actividades de planificación, organización, dirección y control en la posición de Jefe o Gerente de Recursos Humanos y/o asistencia en departamentos afines a la especialidad.
- Actividades orientadas a impartir enseñanzas a nivel de pre y post grado en diversas instituciones educativas.
- Estudios relacionados al análisis de diversas variables laborales en las organizaciones.

Una de las funciones de mayor importancia debido a los resultados obtenidos sobre la conducta del personal, es la capacitación y por este motivo es de gran

importancia señalar las características más relevantes de la metodología que permite la realización de dicha función.

2.2 Funciones de Capacitación

La capacitación es definida (Goldstein, 2002; Shermerhorn, Hunt y Osborn, 2000) como la adquisición sistemática de habilidades, reglas, conceptos o actitudes que dan como resultado el mejoramiento en el desempeño de conductas laborales específicas.

La capacitación es una de las principales actividades de las empresas grandes, incluyendo las de los sectores público y privado, en todos los países del mundo. Se trata de una actividad necesaria para los empleados tanto nuevos como experimentados (Spector, 2002).

Con base en la opinión de diferentes autores (Bohlander, Sherman y Snell, 2003; Gilmer, 1976; Spector, 2002), el proceso de capacitación es dividido en diversas fases o etapas, las cuales consisten, esencialmente, en un sistema de actividades, que tienen como fin obtener la mayor cantidad de información para poder determinar tanto las necesidades de capacitación, como los procedimientos requeridos para cubrir dichas necesidades. Estas fases son:

- La evaluación de necesidades
- El diseño con el que se pretende capacitar al personal
- Implementar la capacitación y
- Evaluar el programa de capacitación

Dentro del área de capacitación las funciones que desempeña el capacitador corresponden a una amplia variedad de actividades, que tienen como propósito común el perfeccionamiento en el desempeño del personal. Entre ellas se pueden nombrar las siguientes.

1. Analizar y diagnosticar necesidades
2. Evaluar las alternativas tanto de cursos como de materiales con que se cuentan.
3. Diseñar y desarrollar la estructura y el contenido del programa, así como aplicar las teorías de aprendizaje, establecer objetivos y evaluar y seleccionar los métodos de instrucción.
4. Crear recursos materiales como presentaciones en diapositivas, manuales, fotocopias, entre otros materiales.
5. Administrar recursos internos como preparar a otros para enseñar a los demás.
6. Administrar recursos externos como contratar supervisores, recibir consultoría, entre otros.

2.2.1. Detección de Necesidades de Capacitación

Al comenzar un proceso de capacitación es frecuente que se desconozca la naturaleza y magnitud de las necesidades de capacitación al interior de una empresa. Por este motivo, el primer paso en el proceso de la planeación de capacitación es la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). El objetivo de esta etapa es recolectar u obtener la información necesaria, de modo de delimitar los problemas de la empresa y las causas que lo originan. De acuerdo con Goldstein (En: Spector, 2002) esta evaluación de necesidades puede concentrarse en tres niveles que son: *la organización, el puesto y la persona*. El nivel de la organización se relaciona con los objetivos de la institución y la forma en que se alcanzan mediante el desempeño de los empleados. El nivel del puesto se relaciona con la naturaleza de las tareas que se realizan en cada empleo. Finalmente el nivel de la persona se concentra en la capacidad que poseen los empleados de manera general, como son conocimientos generales, habilidades y actitudes.

Como los objetivos de la institución se basan en criterios éstos deben especificar claramente lo que el empleado o beneficiario hará o conocerá después del entrenamiento. El criterio de la capacitación se expresa como un enunciado que explica cómo se evaluará la consecución del objetivo. Estos criterios se emplean como la base del diseño de la capacitación organizacional; una vez que se conoce dicho criterio, se diseña el entrenamiento más apropiado para satisfacerlo. Esta detección de necesidades incluye también el desarrollo de tareas, así como el análisis de conocimientos, destrezas y habilidades, con lo que se pretende determinar los conocimientos teóricos y metodológicos que serán utilizados en la capacitación.

2.2.2. Planeación e Implementación de la Capacitación

Una vez terminada la fase de detección de necesidades de capacitación (DNC), se procede a desarrollar el programa de capacitación, que generalmente contiene, en primera instancia, los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar.

Con base en los objetivos establecidos, se tiene que determinar qué método de capacitación se deberá utilizar. Actualmente existen una amplia variedad de métodos, sin embargo, el método más adecuado es aquel que permita al capacitado aprender y ejecutar los nuevos conocimientos y habilidades. A continuación se presentan algunos métodos considerados por diversos autores como los más comunes en las organizaciones (Spector, 2002).

Instrucción audiovisual. Consiste en la presentación de materiales mediante una cinta de audio o video, dispositivos o presentación computarizada.

Autoinstrucción. Se refiere a cualquier método en el que el ritmo de aprendizaje lo establece el propio usuario y no requiere un instructor.

Conferencia. Es la reunión de un instructor con sus entrenados con el objeto de exponer o discutir algún material.

Disertación. Consiste en la presentación que realiza un entrenador frente a un grupo de personas.

Modelamiento. Este método requiere que los capacitados observen al instructor ejecutar una tarea, para luego reproducir ellos mismos lo observado.

Capacitación en el puesto. Se refiere a cualquier método que se emplee para ilustrar a los empleados cómo realizar el trabajo mientras lo realizan.

Representación del rol. Es una forma de simulación en la que la persona aparenta realizar una tarea.

Simulación. Es una técnica en la que se utilizan equipo o materiales especializados para representar una situación de ejecución de tareas.

Generalmente, para dar inicio a la aplicación de los principios y métodos previamente determinados, se realiza lo que se conoce como una carta descriptiva. Esta carta es un documento por escrito que tiene como finalidad comunicar a los empleados, todos los detalles sobre la capacitación que tomarán. Este documento presenta los siguientes puntos:

- Nombre de la capacitación
- Lugar y fecha donde se llevará a cabo
- Objetivos generales
- Objetivos específicos
- Objetivos conductuales (opcional)
- Técnicas o actividades que serán utilizadas
- Materiales
- Forma de evaluación
- Duración de la capacitación

2.2.3. Evaluación del programa de Capacitación

Como ya se mencionó anteriormente, los criterios establecidos al inicio de la capacitación son los que servirán como normas para evaluar el programa de capacitación. De hecho, existen diferentes criterios que pueden ser utilizados

como base para determinar si por medio de la capacitación se lograron los objetivos previamente establecidos.

Spector (2002) divide los criterios en cuatro diferentes: *criterios de reacción, de aprendizaje, conductuales y de resultados*. Los de reacción se refieren al grado de aceptación del entrenamiento por parte de cada persona. Los de aprendizaje indican lo que aprendió la persona durante la capacitación. Los conductuales se refieren al comportamiento del participante, mediante este criterio se investiga si la persona aplica o no en su trabajo las cosas que se le enseñaron. Y los de resultado se utilizan para determinar si la capacitación ejerció los efectos deseados.

Basándose en los criterios, se tiene que determinar con qué diseño se contrastarán los resultados de la capacitación. Por ejemplo, dependiendo del tipo de objetivos, se puede llegar a utilizar un diseño pretest-posttest con el que se pretende comparar las conductas antes y después de la capacitación para determinar si existen cambios significativos (Hernández, Fernández y Baptista, 1999).

En definitiva, uno de los métodos más eficientes para evaluar los programas de capacitación, con base en los criterios establecidos, es la contrastación de las conductas previas y posteriores a la capacitación, ya que de este modo objetivo, se puede decir si el entrenamiento surtió efecto o no.

2.3 Funciones de Intervención

Las funciones de intervención se refieren, fundamentalmente, a aquellas actividades que implican la aplicación de principios psicológicos, específicamente, modificación de conducta. Por ejemplo, el moldeamiento de una serie de conductas que el personal tiene que presentar para poder lograr los objetivos de la organización (Luthans y Kreitner, 1988).

Para aplicar una estrategia eficiente de moldeamiento es preciso seguir varias etapas específicas. Por ejemplo, un método de modificación de conducta organizacional para el moldeamiento incluirá lo que sigue:

- Definición precisa de la conducta terminal como meta. Esta última debe de tener relación con el desempeño.
- Si la conducta terminal es una serie compleja de conductas se debe reducir a un orden sucesivo discreto, observable y, por ende, mensurable, de etapas o eventos de conductas.
- Se debe asegurar que los individuos puedan satisfacer las necesidades de competencias o capacidades técnicas para cada una de las etapas.
- Se escogen reforzadores positivos que pueden ser eficaces, sobre la base de la historia de refuerzos de los individuos.
- Se estructura el ambiente contingente para que las condiciones antecedentes apropiadas hagan aumentar las probabilidades de que se produzca la conducta deseada.
- Se hacen todos los refuerzos positivos contingentes sobre las aproximaciones cada vez más cercanas a la conducta terminal.
- 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.

Las funciones de intervención generalmente son la que pueden ofrecer cambios en la conducta del personal de manera más inmediata, debido a que se trabaja directamente sobre conductas específicas que el personal debe presentar. Esto es, que a diferencia de una capacitación en la que el procedimiento consiste en brindar información sobre la forma en que el individuo debe actuar, en la intervención se pide al individuo que presente la conducta requerida, ya sea por el puesto o por alguna circunstancia que lo pida, y una vez presentada dicha conducta, se refuerza. Esto hace que el procedimiento sea más efectivo e inmediato.

2.4 Funciones de Evaluación

La evaluación del desempeño es el proceso de evaluar sistemáticamente el desempeño del personal y proveer retroalimentación sobre los ajustes que pueden realizarse (Shermerhorn, 2000)

Desde una perspectiva de evaluación, la valoración o evaluación del desempeño le permite a la persona saber en dónde se encuentra en relación con los objetivos y normas de la institución, así como saber cuáles son sus fortalezas y debilidades. Como tal, la evaluación del desempeño constituye una entrada para las decisiones de asignación de recompensas y por otra parte suministra las funciones del personal de la organización.

Por otro lado, desde el punto de vista del asesoramiento, la evaluación facilita la implementación de decisiones de planeación de la capacitación continua y del desarrollo personal de los empleados.

Como se puede observar, un programa de evaluación del desempeño puede servir para muchos propósitos, beneficiosos para la organización y para el empleado cuyo desempeño se evalúa (Bohlander, 2003).

Para llevar a cabo un programa de evaluación del desempeño, es necesario revisar los diferentes tipos de evaluación que existen y determinar cuál podría contribuir a la recolección de la información requerida.

En la literatura se pueden encontrar varios tipos de evaluación. Desde la evaluación del gerente o supervisor, la cual ha sido un enfoque tradicional para evaluar el desempeño de un empleado.

Existe también la autoevaluación que, como su nombre lo indica, es realizada por el mismo empleado, generalmente a través de un formulario que debe de llenar. Ésta es beneficiosa cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión.

La evaluación de los subordinados se ha usado por las empresas para retroalimentar a los gerentes sobre el modo en que sus subordinados los perciben. Los subordinados están en buena posición para evaluar a sus gerentes, ya que tienen contacto frecuente con ellos y ocupan un puesto único desde el cual observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño.

La evaluación de compañeros, como su nombre lo dice, es realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el gerente de cada trabajador. Una ventaja de este tipo de evaluaciones es que proporciona información más precisa y válida que las que realizan los superiores, debido a que entre compañeros se tiene mejor referencia de todo el trabajo desempeñado.

La evaluación de equipos de trabajo está basada en los conceptos de calidad total, donde lo que se busca es el resultado final del trabajo en conjunto. Uno de los propósitos de estas evaluaciones es fomentar el trabajo en equipo.

La evaluación de clientes es aquella en la que el cliente, ya sea interno o externo, realiza con base en la interacción que sostiene con el personal de la empresa. De este modo, se trata de evaluar el desempeño desde el punto de vista de los clientes.

Finalmente, existe una modalidad de evaluación que trata de reunir las principales características de todas las anteriores, con el propósito de contar con más datos que brinden una mayor validez. La Evaluación Integral 360° se define como la recogida sistemática de datos y reacciones concernientes al rendimiento de un individuo o grupo, derivada de un cierto número de destinatarios, como pueden ser clientes externos o internos, compañeros, subordinados, jefes o supervisores y, el mismo evaluado (Grados, 2003; Havard, 2001). Este tipo de evaluación se interesa más por lo que hacen las personas que por aquello que consiguen.

El ciclo de funcionamiento de la evaluación 360° se divide en los siguientes elementos:

Observación: Que consiste en el registro de los elementos con los que se cuentan antes de iniciar cualquier intervención.

Reuniones de información: Se refieren a juntas informativas que tienen como propósito poner de acuerdo a los participantes en todo lo referente a la aplicación de la evaluación.

Elaboración del cuestionario: Consiste en el diseño del instrumento con el que se pretende medir el desempeño del personal, ya sea un instrumento con preguntas abiertas o cerradas, de opción múltiple, etc. Esta etapa también incluye la aplicación del cuestionario

Procesamiento del reporte: Esta fase corresponde a la captura de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario. Es necesario contar con los medios estadísticos para llevar a cabo el análisis de dicha información.

Retroalimentación: En esta etapa se presenta a los participantes los reportes obtenidos y se intercambia información.

Como se puede observar, el propósito fundamental de esta evaluación es que el personal pueda ver y reflexionar sobre los resultados del desempeño en su trabajo.

En resumen, el papel fundamental del psicólogo organizacional consiste en la observación sistemática del comportamiento del personal, la evaluación de las funciones principales de cada empleado con base en criterios establecidos, y la modificación o preservación de aquellas condiciones que sean más favorables para lograr los objetivos de la organización.

R

eporte del papel

del psicólogo en la

empresa Millikan

S.A. de C.V.

3.1 Descripción de la organización

La empresa donde se llevó a cabo el trabajo lleva por nombre Millikan S.A. de C.V., y está ubicada en Av. de Recursos Hidráulicos No. B-4 Col. Industrial La Loma, Municipio de Tlalnepantla, Estado de México. Millikan es una empresa mexicana, fundada en enero de 1998. Inició sus operaciones el día 1° de abril en la Ciudad de México, como distribuidor de emulsificantes para alimentos de Rhone Poulenc. En el 2001 inició la producción de ésteres en convenio con Desarrollo y Síntesis en la planta de Lerma Estado de México. En el 2003 inició la representación de Rhodia (ahora Innophos) en su línea de Fosfatos Grado Alimentos y de Symrise en especialidades para cosméticos. En el 2005 inició representación de Rhodia

en su línea de silicones para cosméticos y en surfatantes industriales, de Danisco con gomas, antioxidantes, conservadores y sabores para alimentos; de CPI con glucosas, maltodextrinas, almidones y alta fructosa para alimentos.

Como toda organización, Millikan cuenta con una cultura organizacional compuesta por: misión, visión, valores, política de calidad y objetivos de calidad. A continuación se describen los indicadores culturales antes mencionados.

Misión

Millikan es una empresa orientada a proveer de tensoactivos y materias primas a la industria, así como ofrecer la asistencia técnica necesaria para apoyar en el logro del éxito de nuestros clientes.

Visión

Ser una organización de clase mundial para la comercialización, distribución y fabricación de materias primas para la industria alimenticia, cosmética, farmacéutica y para la industria en general y líder en el servicio que ofrecemos a nuestros clientes tanto en el ámbito nacional como internacional.

Valores

Honor: Cumplo con lo que digo que voy a hacer.

Honestidad: Soy congruente con lo que pienso y hago.

Respeto: Para ser humano para el trabajo y para el mundo.

Amor: Amo lo que hago ya que me hace crecer.

Compromiso: Soy parte de las ideas y acciones, para progresar hago mi máximo

esfuerzo.

Responsabilidad: Respondo por mi y por mis acciones.

Calidad: Hago bien las cosas a la primera.

Servicio: Doy lo mejor de mi mismo.

Política de calidad

Formar líderes para desarrollar una organización en continuo crecimiento para comercializar materias primas a nivel nacional e internacional logrando rentabilidad con base en la innovación y cumpliendo con los estándares internacionales de calidad para lograr confiabilidad ante sus clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad, a través de una Cultura Organizacional de Clase Mundial.

Objetivos de calidad:

Lograr un crecimiento anual de nuestras ventas del 30%

Obtener una rentabilidad del 5%

Calificar y evaluar en forma honesta y precisa el desempeño de nuestro personal una vez al año.

Obtener la calidad total a través del cumplimiento del programa de capacitación de nuestro personal del 100%

Mejorar cada año el nivel de satisfacción al cliente en un 10% con respecto al año anterior.

Mejorar continuamente la calidad de cada aspecto de nuestro negocio a través de un proyecto de mejora para cada proceso, cada seis meses.

Lograr y mantener la certificación de clase mundial obteniendo procesos confiables al 95%.

3.2 Intervención en conductas de comunicación

La participación del psicólogo en esta intervención consistió en desarrollar una serie de habilidades en el personal que le permitiera incrementar la frecuencia de la conducta de comunicación, es decir que tuviera la capacidad de intercambiar información de manera más frecuente. La intervención tuvo una duración de tres meses. El procedimiento en general consistió en realizar una detección de necesidades, posteriormente se llevó a cabo la planeación de la

capacitación y su implementación. Finalmente se evaluó el resultado de la intervención.

3.2.1 Detección de necesidades de capacitación

Como se pudo observar en el capítulo anterior el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) se realizó en función de tres niveles. El primero de ellos fue el nivel organizacional, en el que se pretendió identificar los objetivos generales de la institución. En el momento en que inicia el trabajo del psicólogo en la organización, esta tenía como objetivo a mediano plazo obtener una certificación bajo la Norma Internacional ISO-9001-2000. Por lo tanto uno de los objetivos planteados era la certificación de la empresa.

En el nivel de las necesidades personales, tanto los mandos medios como el dueño de la compañía, reportaban que el personal presentaba necesidades de comunicación y especialmente necesidades que tenían que ver con comprender y trabajar bajo las nuevas indicaciones establecidas por el diseño de instructivos laborales. Esta última necesidad se derivó del mismo proceso de certificación que pretendían lograr en esos momentos.

Estas necesidades de comunicación se referían a que el personal presentaba dificultades con la relación interpersonal, es decir, que el modo de relación entre el personal no facilitaba una convivencia que permitiera desarrollar los nuevos procedimientos que se derivaban del proceso de certificación. Además, parte del personal del departamento de ventas reportaba que le era necesario mejorar su comunicación, principalmente con los clientes, así como con los mismos compañeros de trabajo. Por este motivo, era necesario proporcionar al personal herramientas que le permitieran mejorar dicha relación.

Con el fin de poner al tanto al dueño de la compañía de lo que acontecía en cuanto al comportamiento que presentaba el personal, se concertaron una serie de reuniones en las que principalmente se informaba el estado actual del

personal, así como las posibles opciones de intervención que pudieran solucionar dichas situaciones.

3.2.2 Planeación de actividades

Con el propósito de cubrir las necesidades de comunicación entre el personal y con esto contribuir a facilitar el proceso de certificación (ISO-9001-2000), se planeó con base en los resultados de la DNC y tomando en cuenta la aprobación y sugerencias del dueño de la compañía, diseñar un curso de Análisis Transaccional (AT). La decisión de recurrir a este modelo fue tomada debido a que resulta ser una técnica de fácil manejo por parte de quien conoce por primera vez explicaciones sobre el comportamiento y en especial, sobre distintos modos de interacción.

El AT es un modelo utilizado en psicoterapia, diseñado por el doctor Eric Berne (Villegas, 1980), que explica el comportamiento del individuo a partir de diferentes tipos de interacciones o transacciones. Originalmente la aplicación de este modelo se ubicaba en el área de la psicoterapia familiar, sin embargo a partir de la década de los setenta comenzó a ser utilizado en el contexto de las organizaciones, principalmente en el terreno de las ventas.

Con base en una previa explicación sobre lo que aborda el curso de AT ofrecida al dueño de la compañía, se tomó la decisión de programar la capacitación comenzando con los grupos de trabajo que participarían.

Después de que se formaron los equipos de trabajo se dio paso a la explicación del curso, la cual tenía como propósito orientar al personal sobre los principales detalles sobre lo que se pretendía lograr al término de este curso. Los temas centrales de esta exposición fueron los siguientes:

- Objetivos de la capacitación
- Actividades
- Duración y horarios de capacitación

Con respecto a los objetivos de capacitación se explicó que, fundamentalmente, se pretendía establecer una comunicación interpersonal que facilitara el manejo e intercambio de información, tanto interdepartamental como intradepartamental, de tal forma que, por medio de este mejoramiento en la comunicación se pudiera entre otras cosas lograr el objetivo de la certificación.

Por otro lado, en cuanto a las actividades que se llevarían a cabo se le explicó que se utilizaría el método de instrucción audiovisual, así como el juego de roles que fueron explicados previamente en el capítulo dos. El método de instrucción audiovisual consiste en la presentación de materiales mediante una cinta de audio o video, dispositivos o presentación computarizada. Por otro lado, el método de juego de roles consiste en hacer una representación o simulacro en donde los participantes simulen una situación en la que puedan presentar las conductas que les fueron enseñadas previamente.

Respecto a la duración de la capacitación y los horarios, se explicó que se tenían contemplados tres meses de curso. Esta estimación se hizo con base en el cronograma que el jefe del departamento de administración realizó (ver anexo 1). Los horarios de capacitación fueron de 7 a 10 de la mañana, los días que previamente se habían establecido.

De este modo se finalizó con la presentación individual de una carta descriptiva (ver anexo 2) correspondiente a la capacitación, la cual fue entregada al jefe del departamento de administración, quien era el responsable del trabajo que desempeñó el psicólogo a lo largo de los doce meses.

Una vez que se entregó la carta descriptiva al jefe del departamento de administración, se procedió a comenzar el curso tal y como se planeó previamente.

3.2.3 Implementación del programa

La implementación de la capacitación se llevó a cabo de acuerdo al programa realizado previamente, y que fue entregado a cada uno de los participantes. Con el propósito de mejorar la comunicación en el departamento de ventas, se decidió que el personal de este departamento tomara en un mismo grupo la capacitación. De igual manera se decidió dar el curso a todos los mandos medios, creando de esta manera un equipo exclusivo conformado por dichos mandos medios de la empresa. Finalmente se creó un equipo de trabajo al que se le denominó protolíderes, y que estaba conformado por algunas personas que a criterio de los altos mandos destacaban entre los demás por sus cualidades y que por este motivo figuraban como posibles líderes por la actitud que mostraban ante sus demás compañeros.

Una vez que se conformaron los grupos de trabajo, se comenzó la capacitación tal y como se estableció en el cronograma y de acuerdo al programa realizado.

Como ya se ha mencionado, los temas centrales de la capacitación se derivaron concretamente del modelo teórico sobre el Análisis Transaccional. En el anexo 3 se muestran de manera breve los subtemas del AT que se abordaron en la capacitación.

3.2.4 Evaluación de los programas de capacitación

Para llevar a cabo la evaluación del programa de capacitación, se consideraron varios aspectos. En primer lugar, se analizó si se lograron los objetivos planteados en el programa de capacitación. Como se mencionó anteriormente, el objetivo general de la capacitación fue desarrollar competencias en el personal que les permitieran mejorar la comunicación con el fin de lograr los objetivos de la organización, en este caso la certificación ISO-9001-2000.

Para poder valorar si se desarrollaron las competencias que permitieran mejorar la comunicación, se realizaron una serie de entrevistas breves a varios integrantes del personal, tanto a quienes tomaron la capacitación como a

quienes no la tomaron pero que compartían diariamente diversas actividades que implicaban intercambio de información. A través de estas entrevistas se pudo comprobar que a partir de que dio inicio la capacitación se mostró una mayor comunicación entre el personal, ya que en los procesos de comunicación inter e intradepartamental, se observaba mayor eficiencia. Un ejemplo de esto fue que el departamento de ventas estableció una comunicación más cercana con el departamento de logística, quien se encarga de programar los envíos de producto a los clientes de los vendedores cuando estos cierran una venta. Derivado de este cambio en la comunicación, se pudo observar un crecimiento en las ventas realizadas por los vendedores por medio de las entregas que realizaron los empleados del departamento de logística.

3.3 Intervención en conductas de seguridad

La actividad del psicólogo en esta intervención tuvo como principal propósito evaluar y reforzar las conductas del personal relacionadas con la seguridad en su área de trabajo. Estas conductas se referían principalmente al uso de equipos de seguridad como cascos, guantes, gafas protectoras, botas, etc.

3.3.1 Detección de necesidades de capacitación

La detección de necesidades fue realizada con base en las normas establecidas en el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, publicado el 21 de enero de 1997 en el Diario Oficial de la Federación. Este reglamento define en su artículo 2, fracción I, a una actividad peligrosa como el conjunto de tareas derivadas de los procesos de trabajo, que generan condiciones inseguras y sobreexposición a los agentes físicos, químicos o biológicos, capaces de provocar daño a la salud de los trabajadores o al centro de trabajo.

También se señala en el artículo 17, fracción VII, que son obligaciones de los patrones capacitar y adiestrar a los trabajadores sobre la prevención de riesgos

y atención de emergencias, de acuerdo con las actividades que se desarrollen en el centro de trabajo.

Como obligaciones de los trabajadores, se estipula en el artículo 18, fracción VII, utilizar el equipo de protección personal proporcionado por el patrón y cumplir con las demás medidas de control establecidas por éste para prevenir riesgos de trabajo.

Para comprobar si se llevaban a cabo actividades peligrosas de acuerdo a como lo estipula el reglamento, y corroborar si se cumplían las obligaciones del patrón y los trabajadores, se consideró necesario destinar aproximadamente una semana a la observación de las tareas realizadas por los empleados.

En el departamento de logística se observaron a seis sujetos, quienes son los responsables de manipular la materia prima que comercializa la empresa. El trabajo de estas personas consiste esencialmente en trasladar el producto de un lugar a otro dentro de un área aproximadamente de 200 m² (ej. Desde el almacén hasta la camioneta que transporta el producto). Para transportar estos productos, el personal utiliza montacargas con los que acomodan el producto en tambos de 100 kg sobre racks de 8 metros de altura. Lo que se pudo ver fue que ninguno utilizaba casco que los protegiera por si algo les caía en la cabeza. Asimismo, se observó que para la manipulación de los bultos, los empleados no utilizaban ninguna protección para su espalda como una faja o cinturón protector, siendo este otro gran riesgo para la integridad física del personal.

Otra actividad que realizan los trabajadores es la maquila del producto, en la que tienen que trabajar con una mezcladora que expide pequeñas cantidades del producto y que podrían dañar la salud de los empleados al estar constantemente aspirando estos productos, al no contar con un cubre bocas.

Solamente se pudo observar que las personas que trabajan en el laboratorio de la empresa utilizan batas para proteger su ropa de los productos que analizan, sin embargo, no se observó que utilizaran guantes de látex ni cubre bocas.

Tomando en cuenta las labores observadas, se concluye que estas son consideradas como actividades peligrosas, ya que si uno de estos tambos o algún tipo de material llegara a caer sobre el pie o alguna parte del cuerpo de algún empleado, es muy probable que al no estar protegido pudiera sufrir una lesión de consideración.

Al término de la semana de observación fue evidente que el personal no utilizaba ningún tipo de equipo de seguridad a pesar del inminente riesgo que se corría. Estas evidencias fueron suficientes para exponer al jefe del departamento de administración la urgencia de llevar a cabo una intervención que creara en el personal aquellas conductas de seguridad, es decir, el uso de un completo equipo de seguridad dentro del área de trabajo.

Finalmente se acordó con los altos mandos de la empresa que el objetivo de la intervención consistiría en que el personal utilizara su equipo de seguridad durante el tiempo que estuviera trabajando en sus respectivas áreas y que mantuviera esta conducta en adelante.

3.3.2 Planeación de actividades

Debido a que el jefe del departamento de administración y el jefe del departamento de logística estuvieron de acuerdo que era necesario que el personal utilizara el equipo de seguridad, se acordó que se llevaría a cabo un programa de economía de fichas con el objeto de que el personal presentara dichas conductas. El plan estaba diseñado para aplicarlo a las ocho personas de dos departamentos diferentes. Dos personas del departamento de calidad, quienes se encargan de analizar la materia prima en un laboratorio, y seis personas del departamento de logística (almacén y maquilas), quienes se encargan de maquilar y transportar el producto.

La planeación de las actividades se desarrolló a partir de una marco teórico cognitivo conductual, ya que lo que se pretendía era crear nuevas conductas e

incrementar la probabilidad de ocurrencia de las mismas, así como convencer a los empleados, desde su propio razonamiento, sobre las ventajas del uso de los equipos de seguridad, y de las consecuencias por no utilizarlos.

De este modo la planeación de la intervención se dividió en tres etapas o fases, las cuales tenían diferentes objetivos específicos. La fase uno o informativa, fase dos o de aplicación, y fase tres o de evaluación. Para dar inicio a la intervención se redactó una carta descriptiva en la que se exponen los detalles relacionados con la forma en que se procedería (ver anexo 4). A continuación se describen las etapas previamente mencionadas.

La fase informativa tuvo como objetivo brindar una explicación detallada acerca de la intervención; el tiempo que duraría el programa completo sobre conductas de seguridad, las actividades que se realizarían, y los beneficios y objetivos esperados. Esta etapa estuvo dirigida principalmente hacia los empleados que participarían en la intervención, con el propósito de que estuvieran enterados sobre las nuevas condiciones de trabajo.

En primer lugar se mencionó que, como objetivo general de la intervención los empleados presentarían una serie de conductas de seguridad, es decir, que a partir de que iniciara la intervención deberían de utilizar el equipo de seguridad (casco, guantes, botas, cubre bocas, fajas, gafas, cofia, bata) durante el tiempo que se encontraran trabajando y dentro del área del almacén, área de maquilas y el laboratorio.

La tabla 1 muestra los elementos del equipo de seguridad que le corresponde a cada departamento. A los trabajadores del área de almacén, quienes en este caso figuran como sujeto 3, 4, 5 y 6, utilizarían los cuatro elementos que aparecen marcados en la tabla. Los sujetos 1 y 2 del área de calidad, utilizaría los seis elementos marcados, mientras que los sujetos 7 y 8 del área de maquilas, utilizarían otros seis elementos.

Equipo de seguridad	Departamentos
----------------------------	----------------------

	Almacén Sujeto 3 Sujeto 4 Sujeto 5 Sujeto 6	Calidad Sujeto1 Sujeto 2	Maquillas Sujeto 7 Sujeto 8
Casco	x		x
Botas protectoras	x	X	x
Faja	x		x
Lentes protectores		X	x
Cofia		X	x
Guantes de látex		X	
Guantes de piel	x	X	
Cubre boca			x
Bata		X	

Tabla 1. Elementos que conforman el equipo de seguridad según el departamento.

Posteriormente se abordaron dos puntos, el primero consistió en una exposición audiovisual en la que se vieron como temas centrales, los accidentes de trabajo y sus principales causas, así como estadísticas nacionales sobre accidentes en empresas y los beneficios de utilizar los equipos de seguridad para la prevención de posibles accidentes.

Como segundo punto se explicó que se llevaría a cabo un programa de economía de fichas, explicando en qué consiste dicha técnica. La economía de fichas es un procedimiento dirigido a establecer un control estricto sobre un determinado ambiente (manejo de variables que influyan sobre la conducta), para así incrementar la probabilidad de ocurrencia de la conducta de una persona. En otras palabras, es la posibilidad de establecer una conducta utilizando uno o varios estímulos. Consiste en establecer o reorganizar las contingencias ambientales (relación entre conducta y consecuencia) mediante el control de estímulos reforzadores disponibles, y utilizando un reforzador generalizado, artificialmente establecido, cuyo otorgamiento se controla de forma completa.

En el caso específico de la intervención, el procedimiento consistía en que cada vez que un empleado utilizara el equipo de seguridad tal y como se había establecido en el objetivo, se le entregaría una ficha al término de su día laboral. Esta ficha sería a su vez intercambiada por un estímulo o recompensa. En este caso el estímulo consistía en tiempo, es decir que cada persona podría obtener una ficha con un valor de 10 minutos. De este modo si al término de la semana juntaban 5 fichas, estas equivalían a 50 minutos, mismo que podían ocupar para abandonar sus actividades antes de su hora de salida. En el anexo 5 se describe el programa de economía de fichas de manera detallada.

Finalmente se explicó que este programa tendría una duración de tres meses, con los que se pretendía que se adquiriera el hábito de utilizar constantemente el equipo de seguridad.

Al finalizar la fase informativa se preguntó a los participantes si estaban de acuerdo con el programa que estaba por comenzar, a lo que respondieron que podría ser algo incómodo, pero que a la vez, sería una nueva forma de trabajar cumpliendo con los reglamentos establecidos.

3.3.3 Implementación del programa

Después de la detallada explicación del programa se dio inicio a la etapa dos, que se refiere a la aplicación del programa de economía de fichas. Se decidió que habría un supervisor para verificar que los trabajadores utilizaran el equipo de seguridad. Se propuso que el supervisor fuera el mismo jefe del departamento de logística, debido a que él era quien podía observar continuamente a cada uno de los trabajadores. Anteriormente en la etapa informativa se le había explicado la función que desempeñaría como supervisor. Así que al final de cada día laboral se congregaba a cada trabajador para que pasara por la ficha que le correspondía siempre y cuando hubiera cumplido con la condición.

Al mismo tiempo que se supervisaba, se llevaba un registro de las conductas (ver anexo 6), el cual se utilizaría para evaluar la efectividad del programa, así como para entregar los estímulos correspondientes a cada trabajador.

Esta dinámica se repitió todos los días de la misma forma, registrando las conductas de cada sujeto y entregando la ficha correspondiente a la misma hora.

Al término del tercer mes de trabajo, se dio por finalizado la intervención para dar lugar a la fase de evaluación de los resultados.

3.3.4 Evaluación de la intervención

Los resultados mostraron que se logró el objetivo establecido en un principio. Desde el primer día de la intervención todos los participantes presentaron las conductas de seguridad, es decir, que utilizaron el equipo de seguridad tal y como se había acordado en la etapa informativa. Sin embargo hubieron varias ocasiones en las que algunos de los participantes no llevaban completo el equipo, ya sea porque se les olvidaba o porque excusaban que no lo usaban porque era estorboso. Esta situación se repitió cuatro veces, siendo el sujeto 3 y el sujeto 6 los que no utilizaron el equipo de seguridad. A continuación se describe la forma en que fueron presentando las conductas cada uno de los participantes.

En el anexo 7, se presentan las gráficas que muestran la tendencia de las conductas de seguridad de cada uno de los participantes. En estas gráficas se muestran los primeros cinco días que corresponden a la línea base o fase de observación, y posteriormente se describe la fase de intervención que tuvo una duración de cincuenta y cinco días.

En las gráficas 1 y 2, que corresponden a los sujetos 1 y 2, se observa que durante la fase de observación presentaban la conducta de usar la bata. Después de que inició la fase de intervención se observa la forma en que se

presentan de manera permanente las nuevas conductas previamente de seguridad.

En las gráficas 4, 5, 7 y 8, que corresponden a los sujetos 4, 5, 7 y 8, se observa que en la fase de observación no presentaban ninguna conducta de seguridad. Sin embargo, a partir de que se dio inició la intervención, se observar el incremento continuo de las nuevas conductas de seguridad.

En las gráficas 3 y 6, que corresponden a los sujetos 3 y 6, se observa que en la fase de observación no presentaban ninguna conducta de seguridad. A partir de que se inició la intervención se puede ver que presentaron las conductas correspondientes, sin embargo hubo ocasiones en las que no utilizaron el casco y, por este motivo no se les entrego ningún reforzador el día en que no utilizaron el equipo completo. No obstante estos sujetos lograron mantener las conductas durante los últimos diez días sin presentar decrementos.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos se comprueba que se logró el objetivo general de la intervención, ya que los participantes lograron presentar las conductas establecidas de manera permanente, como se acordó en un principio. Sin embargo hubieron varias irregularidades durante la implementación de la intervención. Por ejemplo, había ocasiones en que no se les permitía la salida a algunos de los participantes, aun cuando lograban obtener las fichas necesarias para ser intercambiadas por el reforzador de apoyo. Esas situaciones se presentaban cuando el jefe del departamento de logística requería que se hiciera alguna tarea en específico y por ese motivo no podían abandonar la empresa.

3.4 Intervención de conductas de llenado de formatos

Como resultado de la certificación bajo la norma ISO 9001-2000, se diseñaron una serie de instructivos que los trabajadores de todos los departamentos tenían que utilizar para planear y describir todas sus actividades, ya fuera

diariamente o cada mes. Los planes de venta mensuales, por ejemplo, se reportaban mediante un formato que llevaba por nombre VT-FO-04. La tarea del ejecutivo de ventas consistía en diseñar su plan de venta y reportarlo a su jefe inmediato por medio de este formato.

La actividad del psicólogo en esta intervención consistió en analizar, evaluar, modificar y pronosticar las conductas relacionadas con las actividades establecidas en el instructivo de ejecutivo de ventas.

3.4.1 Detección de necesidades de capacitación

El puesto de ejecutivo de ventas cuenta con varias responsabilidades y tareas que se especifican en una descripción de puestos y un instructivo, los cuales fueron diseñados a partir de que la empresa se certificó.

Las actividades que desempeña el ejecutivo son las siguientes:

Actividad	Formato
Estudio de mercado	VT-FO-01
Balance Score Card	VT-FO-02
Proyección de ventas	VT-FO-03
Plan de ventas mensual	VT-FO-04
Reporte de visitas	VT-FO-05
Cotización	VT-FO-06
Pedido	VT-FO-07

Tabla 2. Actividades y formatos del puesto ejecutivo de ventas

Cada una de estas actividades se reportan en una serie de formatos que son documentos impresos y que tienen que ser revisados por el jefe inmediato del ejecutivo y por el dueño de la empresa. En la tabla 2 se muestran los formatos que corresponden a cada una de las actividades que desempeña el ejecutivo de ventas.

Cuando se realiza el análisis de las conductas se observa que los ejecutivos de ventas llevaban a cabo el llenado de formatos de una forma irregular e impuntual, es decir que no reportaban sus actividades todos los días y tampoco lo hacían en el momento en que eran requeridos. Esto ocasionaba que se demoraran otros procesos en el departamento de ventas y que, por consiguiente, se dificultara el logro de los objetivos establecidos.

Por otra parte, el dueño de la empresa mencionaba que necesitaba una estrategia que permitiera desarrollar en el personal de ventas, el hábito de entregar a tiempo y de manera eficiente, los formatos que fueran requeridos en el momento.

3.4.2 Planeación de actividades

Como se pudo ver un resultado favorable en la intervención anterior sobre conductas de seguridad, se estudió la posibilidad de llevar a cabo un programa similar basado en el reforzamiento positivo sobre las conductas de llenado de formatos. Como el propósito fundamental era crear en el personal el hábito de llenar y presentar los formatos a tiempo, es decir que presentara un tipo de conducta de manera continua y permanente, era muy probable que se pudiera operar mediante el uso del refuerzo positivo, de la misma forma que en la intervención anterior.

Se decidió entonces realizar un programa utilizando la técnica de economía de fichas. En esta intervención participaron cuatro ejecutivos de ventas, cada uno encargado de vender un tipo de producto específico (cosméticos, alimentos, farmacológicos, industriales). Para el caso específico de este reporte, se identificará a cada vendedor con las siglas de ejecutivo de ventas (E. V) y el número que corresponde al producto vende (1=alimentos, 2=cosméticos, 3=farmacológicos, 4=industrial).

Se realizaron una serie de entrevistas con el personal de ventas con el fin de identificar lo que serían los reforzadores de apoyo. Se acordó que como reforzadores se utilizarían vales de despensa o de comida, una computadora personal tipo notebook y un viaje a Cancún por tres días.

Para dar a conocer el programa que se pretendía implementar, se programó una junta informativa en la que se abordaron varios puntos. El primero de ellos trató la importancia del llenado y entrega puntual de los formatos establecidos en el instructivo de ventas. Como segundo punto se explicó la técnica de economía de fichas y la forma en que se llevaría a cabo. En el anexo 8 se describe el programa de manera completa. Asimismo se comentó que durante las revisiones de los registros que se llevarían a cabo cada diez días, los participantes tendrían la posibilidad de hacer cualquier tipo de comentarios sobre el desarrollo de la intervención, por ejemplo alguna duda sobre el procedimiento, u opiniones relacionadas con la dificultad del programa en general.

Una vez terminada la junta se les pregunto a los ejecutivos de ventas si estaban de acuerdo con el programa que se realizaría y con los beneficios obtendrían, así como con el compromiso de cumplir con las condiciones que se estipularon. Al no haber ninguna objeción se procedió a llevar a cabo el programa.

3.4.3 Implementación del programa

A partir de la fecha indicada se comenzó a llevar a cabo el programa en el que, como se había acordado, se registrarían las conductas de llenado cada día (las que correspondían al formato VT-FO-05) y cada primer día de mes (las que correspondían a los demás formatos) En el anexo 9 se presenta un ejemplo del registro que fue utilizado. En la tabla 3 se muestra la forma en que se programó la revisión de los registros y la entrega de los reforzadores de apoyo.

Cada día y a la hora acordada, se realizó el registro de las conductas que tenían que ser presentadas diariamente (formato VT-FO-05). El jefe del departamento de ventas verificaba si el formato que habían entregado contaba con los criterios marcados para evitar que los entregaran solo por el hecho de ganar la ficha.

Del mismo modo se realizó el registro de las conductas que tenían que presentarse cada mes, siendo revisados igualmente por el jefe del departamento.

Después de haber transcurrido los primeros diez días, se convocó a los participantes para revisar sus respectivos registros para verificar si habían logrado presentar todas las conductas, ya que de ser así, podrían obtener sus respectivos reforzadores de apoyo (vales de despensa o de comida). Se revisó el registro a cada participante de manera individual y en privado, corroborando que hubiera cumplido tal y como se había acordado. Durante las primeras seis revisiones, se pudo observar que cada uno de los participantes había logrado presentar el total de las conductas de acuerdo al objetivo, y por ese motivo, todos lograron obtener el reforzador de apoyo prometido (computadora laptop).

Para las siguientes seis revisiones, solamente uno de los participantes (E. V. 1) logró presentar todas las conductas. Los demás vendedores tuvieron al menos un día que no presentaron la o las conductas como se había acordado. Por ese motivo no lograron recibir el último reforzador de apoyo, ya que se había advertido que con una sola vez que no presentaran las conductas, ya no podrían recibir el último reforzador.

Revisiones y reforzamiento (vales)	Días transcurridos	Entrega de reforzador de apoyo
1º revisión	10	Laptop
2º revisión	10	
3º revisión	10	
4º revisión	10	
5º revisión	10	
6º revisión	10	
7º revisión	10	Viaje a Cancún
8º revisión	10	
9º revisión	10	
10º revisión	10	
11º revisión	10	

Tabla 3. Revisión de registros y entrega de reforzadores

3.4.4 Evaluación de la intervención

La evaluación de la intervención se llevó a cabo con base en los registros de frecuencia obtenidos a partir de que dio inicio el programa para los vendedores. Los resultados se expondrán de acuerdo al desempeño de cada uno de los participantes.

En el anexo 10 se presentan las tablas que corresponden al desempeño de cada uno de los participantes. En la tabla 4 se observa que el E. V. 1. logró presentar todas y cada una de las conductas acordadas. Cada vez que eran revisados los registros de este participante, mencionaba que a partir del día que comenzó a entregar puntualmente sus formatos, fue desarrollando una nueva costumbre de ordenar y programar diariamente sus actividades apoyándose en hoja de cálculo que él mismo había creado y que le indicaba qué actividad tenía que realizar y cuanto tiempo tenía contemplado para desempeñarla. Cabe suponer que lo que comentaba este participante pudo haberlo ayudado a lograr el objetivo de la intervención de manera absoluta, ya que éste participante fue el único en conseguir dicho objetivo. Por esta razón logró ganar tanto la laptop, como el viaje.

En la tabla 5. se muestra el desempeño del E. V. 2., quien los primeros tres meses logró presentar todas las conductas de forma esperada, y por este motivo pudo obtener la computadora como reforzador de apoyo. Sin embargo en el cuarto mes (es decir, el día 3 de noviembre) en el que se esperaba que entregara el formato VT-FO-02 a las 17:00 horas, no lo presentó sino hasta las 19:00, es decir con dos horas de retardo. Como se había acordado desde el principio, la condición para que se tomaran las conductas como validas, era que se presentaran en la fecha y a la hora indicadas, de no ser así no se reforzaría la conducta y se perdería toda posibilidad de conseguir el reforzador de apoyo. Debido a este hecho no logró ganar el viaje.

El desempeño del E. V. 3. se presenta en la tabla 6., en la que se aprecia que, de igual forma que el E. V. 1 y 2, logró presentar todas las conductas esperadas a hasta el tercer mes. Para la cuarta revisión que se realizó el día viernes 3 de noviembre a las 17:00 horas, el vendedor no entregó los formatos VT-FO-01, VT-FO-02, VT-FO-03 y VT-FO-04, sino hasta el día lunes 6 de noviembre a la 17:00. En este caso no hubo un retraso de un o dos horas, sino de tres días y por este motivo no pudo obtener el segundo reforzador de apoyo que se había acordado. Se podría suponer que el participante no entregó sus formatos debido a que se atravesaban días feriados, y que por este motivo consideró que no se revisaría su registro de conductas.

En la tabla 7. se muestra el desempeño del E. V. 4, quien en sus primeros tres meses logró entregar todos los formatos de manera puntual. Sin embargo como en el caso de los dos participantes anteriores, a partir de la cuarta revisión comenzó a entregar el formato VT-FO-05 de manera impuntual. Como ya se mencionó, este formato describe las visitas diarias que realizan los vendedores a sus clientes, y por esa razón tienen que ser entregados diariamente a la hora señalada. El participante excusaba que habían situaciones que no le permitían entregar a tiempo su formato, como el tráfico de la ciudad, las demandas que solicitaba el jefe del departamento, o algunos imprevistos. Si bien este tipo de justificaciones eran ciertas, las condiciones de la intervención se aplicaban de igual forma a los cuatro participantes, de modo que si los demás si presentaban las conductas esperadas bajo diferentes condiciones, ventajas o desventajas, también las tendría que presentar el E. V. 4.

Finalmente como resultado general de la intervención, se logró que los vendedores presentaran las conductas de llenado y entrega de formatos con mayor puntualidad. Esta modificación en la puntualidad de las conductas, estuvo acompañada de otros cambios en términos de productividad, ya que de acuerdo al testimonio del dueño de la empresa, durante la intervención se reportó un incremento en las ventas en dos de los cuatro vendedores que participaron. Específicamente el E. V. 1 rompió su propio record de ventas en

uno de los meses de la intervención, siendo este un suceso que llamó la atención de los altos mandos.

Conclusiones

Con base en el trabajo realizado a lo largo de doce meses de trabajo, se concluyen los siguientes puntos: 1. De acuerdo con la definición conceptual de la psicología organizacional hecha por Vargas (2002), resulta importante señalar la manera en que dicha definición cobra veracidad a través de la actividad que desempeña el psicólogo dentro de la organización, ya que como se observó, la función primordial del psicólogo consistió en operar en un contexto definido como organización (empresa Millikan) en términos de conducta de los sujetos en lo individual (función que se llevó a cabo en cada intervención y con cada participante). Sin embargo, cada vez es más común ver que la mayoría de los integrantes de una organización, especialmente los altos mandos, mantienen un concepto erróneo de las funciones del psicólogo dentro de la organización, llegando a considerar que las tareas que debería desempeñar son de carácter administrativo, sin percatarse de la importancia de la aplicación de los principios básicos de la psicología en el área de las organizaciones. Como ya se mencionó a la psicología le importa la conducta de los individuos y la forma en que interactúan con su medio, las funciones de tipo administrativo o normativo, están destinadas a ser ejecutadas por especialistas como administradores, contadores, incluso ingenieros como en el caso de esta empresa; 2. Los términos utilizados por la mayoría de los autores revisados en este trabajo para referirse a las funciones del psicólogo organizacional, suelen inclinarse hacia disciplinas

administrativas que más que aplicar principios psicológicos, terminan por desempeñar funciones propias de administradores, contadores o auxiliares contables.

Las actividades desarrolladas en la organización permitieron comprobar que el papel del psicólogo es de gran relevancia, fundamentalmente en lo relacionado al análisis, evaluación y modificación de la conducta del personal. Si bien es cierto que en la actualidad los sistemas económicos de las empresas demandan una mayor atención sobre el rendimiento del personal, resulta también importante la intervención oportuna y especializada del profesional encargado de aplicar precisa y ordenadamente los principios teóricos y metodológicos de la psicología para desarrollar en el personal las competencias requeridas por el puesto que ocupa en la organización, así como estudiar y generar las condiciones más favorables para el logro de los objetivos planteados por las empresas.

Con base en los resultados obtenidos en las diferentes intervenciones realizadas en esta organización, se pudo observar que en varias ocasiones, las múltiples demandas, actividades, compromisos y las mismas decisiones de los altos y medios mandos, influían de manera directa sobre estos resultados. Era frecuente observar que después de haber entregado las propuestas de intervención relacionadas con las necesidades de capacitación que presentaba el personal, y más aún ya habiendo empezado con la implementación, los mandos medios alteraban la trayectoria de la intervención con la justificación de que en ese momento las mismas demandas de la empresa requerían que se modificasen algunas partes del procedimiento (por ejemplo: juntas de trabajo, visitas no programadas), lo cual ocasionaba que no se pudiera seguir al pie de la letra las instrucciones previamente establecidas en la planeación de la capacitación. Sobre este punto cabe mencionar que a pesar de explicar claramente a los jefes de los departamentos las desventajas de variar los procedimientos que ya habían sido estudiados y planeados de acuerdo a un marco teórico y metodológico con el fin de lograr los objetivos, intervenían en las actividades que el personal tenía que

realizar de acuerdo a las indicaciones de la intervención. Es posible suponer que este tipo de interrupciones en cada participante durante los procesos de capacitación, llegaron a ejercer influencia en los resultados de cada ellos.

Ante esta situación resulta trascendental señalar que una de las dificultades que el psicólogo organizacional debe enfrentar tiene que ver precisamente con la importancia de negociar con los mandos de la organización una forma de establecer y respetar las indicaciones que se hayan acordado para llevar a cabo algún tipo de intervención. De esta forma se podría llevar un mayor control sobre las condiciones que presentan a lo largo de alguna capacitación.

Ante este tipo de situaciones se consideró oportuno explicar a los altos mandos que, efectivamente, estos resultados podrían estar relacionados con la intervención que se llevaba a cabo, pero que no se debía totalmente a ella sino a varios elementos más, y que habrían de analizarse detalladamente. Algunas posibles situaciones que estuvieron involucradas serían: alguna forma de variación en las horas que los vendedores destinaban para realizar sus ventas, las diversas variaciones en los sistemas financieros que influenciaban a los clientes para comprar más o menos producto, la organización que hacían los vendedores de sus actividades cotidianas, entre otros.

Por otro lado es conveniente mencionar que los resultados obtenidos a cada una de las intervenciones fueron analizados de acuerdo a las condiciones individuales de cada uno de los participantes, con el propósito de identificar qué tipo de eventos, personas, condiciones sociales o normativas estaban involucradas con el desempeño del personal, ya que resulta necesario considerar que cualquier tipo de cambio sobre las condiciones en las que interactúa un sujeto, repercute de alguna manera en su comportamiento. Por lo tanto, cada vez que se analizaba el resultado de una intervención era importante considerar y aclarar a los altos mandos, que posiblemente ese individuo en particular estuvo expuesto a una serie

de condiciones que favorecieron o no favorecieron el que pudiera lograr sus objetivos.

Al término de las actividades realizadas en la empresa, es posible notar que la formación profesional del egresado de Iztacala, es suficiente para satisfacer las principales necesidades que presentan las organizaciones en cuanto al comportamiento del personal, mediante la aplicación de los principios teóricos y metodológicos propios del área de la psicología, sin embargo, algunas otras funciones como la delimitación de las funciones exclusivas del psicólogo y la cotización del trabajo, es decir, la forma en que el psicólogo debe diseñar sus funciones con base en lo psicológico sin involucrar tareas pertenecientes a otras disciplinas y valorar monetariamente su trabajo dentro de una organización cuando este labora por honorarios, figuran como quehaceres no enseñados en esta misma formación. Este último punto merece infinita importancia debido a que, en la actualidad, es más frecuente que los egresados ofrezcan sus servicios o sean contratados bajo la modalidad de trabajo por honorarios, ya que debido a la escasa oportunidad de contrataciones de planta en las organizaciones, es necesario buscar otras alternativas de trabajo como la que se hace mención. Por este motivo se considera apremiante la necesidad de enseñar a los futuros psicólogos organizacionales a valorar financieramente sus funciones, de una forma justa y responsable.

Por otra parte, es un hecho que el papel del psicólogo organizacional se está dirigiendo hacia el desarrollo de funciones que logren satisfacer las necesidades de las organizaciones en función de los avances científicos y tecnológicos, los cuales representan una mayor competitividad entre las mismas empresas y, por ende, implica mayor preparación y control sobre las conductas del personal.

Los actuales sistemas mundiales de certificación de calidad constituyen una laboriosa ordenación y esquematización de las diversas actividades y tareas realizadas conjuntamente por el personal de los diferentes departamentos en los

que se dividen las organizaciones. Luego entonces es aquí en donde el trabajo del psicólogo organizacional cobra importancia, ya que para lograr que el personal de las empresas se acostumbre a desarrollar las nuevas funciones establecidas en los instructivos de trabajo, elaborados de acuerdo a las normas internacionales que sugieren un mayor nivel de calidad, es necesario la aplicación de principios psicológicos como el análisis, valoración y modificación de la conducta, así como técnicas y metodologías aprendidos en la formación profesional del psicólogo.

Bibliografía

Berne, E. (1964). *Juegos en que participamos: Psicología de las relaciones humanas*. México: Editorial Diana.

Blum, M. (1985). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Bohlander, G.; Sherman, A. y Snell, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. España: Thomson.

Boring, E. (1957). *A history of experimental psychology*. USA: Prentice Hall.

Caparrós, A. (1990). *Historia de la Psicología*. España: Ceac.

Castellán, Y. (1978). *Iniciación a la psicología moderna*. España: Oikos-tau.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill

Dunnette, M. (1989). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Ferrándiz, A.; Lafuente, E. y Loredó, J. (2001). *Lecturas de historia de la psicología*. Madrid: UNED Ediciones.

Freud, S. (1989). *Introducción al psicoanálisis*. México: Alianza.

- García, L.; Moya, J. y Rodríguez, S. (1997). ***Historia de la Psicología***. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Geldard, F. (1968). ***Fundamentos de Psicología***. México: Trillas.
- Gilmer, B. (1976). ***Tratado de psicología empresarial***. Tomo II: España: Ediciones Martínez Roca.
- Goldstein, I. y Ford, J. (2002). ***Training in Organizations***. Canada: Wadsworth.
- Grados, J. (2003). ***Calificación de méritos***. México: trillas
- Haberlandt, K. (1997). ***Cognitive Psychology***. USA: Allyn & Bacon.
- Havard, B. (2001). ***Métodos de evaluación del rendimiento***. España: Nuevos Emprendedores.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1999). ***Metodología de la Investigación***. México: McGraw Hill Interamericana.
- Kantor, J. (2003). ***La Evolución Científica de la Psicología***. México: Trillas
- Kazdin, A. (1975). ***Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas***. México: Manual Moderno
- Leahey, T. (2005). ***Historia de la psicología: Principales corrientes de pensamiento psicológico***. España: Prentice Hall.
- Luthans, F. y Kreitner, R. (1988). ***Modificación de la conducta organizacional***. México: Trillas.
- Mueller, F. (1984). ***Historia de la Psicología***. México: Fondo de Cultura Económica.

- Pinillos, J. (1978). **Principios de psicología**. España: Alianza.
- Reuchlin, M. (1980). **Historia de la Psicología**. México: Paidós.
- Robbins, S. (1987). **Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones**. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1978). **Psicología de la Organización**. México: Trillas.
- Rüssel, A. (1976). **Psicología del Trabajo**. España: Morata.
- Sahakian, W. (1982). **Historia de la Psicología**. México: Trillas.
- Sánchez-Barranco, A. (1996). **Historia de la Psicología**. Madrid: Pirámide.
- Shermerhorn, J.; Hunt, J. y Osborn, R. (2000). **Comportamiento Organizacional**. México: Limusa Wiley.
- Spector, P. (1996). **Psicología Industrial y organizacional**. México: Manual Moderno.
- Vargas, J. y Velasco, M. (2002). **Psicología Organizacional: consideraciones generales**. En Mares, G. y Guevara, Y. Psicología Interconductual. Volumen II. Avances en la investigación tecnológica. México: UNAM FES Iztacala.
- Vargas-Mendoza, J. (2007). **Psicología industrial: apuntes para un seminario**. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Villegas, R. (1980) **El tiempo y yo en un encuentro**. México: Gálas Editores.

A nexos

Anexo 1.

Cronograma para el curso de Análisis Transaccional

Días	Fecha	Temas	Horario	Grupo	Equipo
viernes	02-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	VTAS	1
martes	13-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	VTAS	1
viernes	23-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	VTAS	1
martes	04-oct	AT (FUN)	7:00 A 10:00	VTAS	1
viernes	14-oct	AT (FUN)	7:00 A 10:00	VTAS	1
martes	25-oct	CARICIAS	7:00 A 10:00	VTAS	1
viernes	04-nov	POSICIONES	7:00 A 10:00	VTAS	1
martes	15-nov	ARGUMENTO	7:00 A 10:00	VTAS	1
viernes	25-nov	ARGUMENTO	7:00 A 10:00	VTAS	1
martes	06-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	PL	2
viernes	15-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	PL	2
martes	27-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	PL	2
viernes	07-oct	AT (FUN)	7:00 A 10:00	PL	2
martes	18-oct	AT (FUN)	7:00 A 10:00	PL	2
viernes	28-oct	CARICIAS	7:00 A 10:00	PL	2
martes	08-nov	POSICIONES	7:00 A 10:00	PL	2
viernes	18-nov	ARGUMENTO	7:00 A 10:00	PL	2
martes	28-nov	ARGUMENTO	7:00 A 10:00	PL	2
viernes	09-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	MM	3
martes	27-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	MM	3
viernes	30-sep	AT (EST)	7:00 A 10:00	MM	3
martes	11-oct	AT (FUN)	7:00 A 10:00	MM	3
viernes	21-oct	AT (FUN)	7:00 A 10:00	MM	3
martes	01-nov	CARICIAS	7:00 A 10:00	MM	3
viernes	11-nov	POSICIONES	7:00 A 10:00	MM	3
martes	22-nov	ARGUMENTO	7:00 A 10:00	MM	3
viernes	01-dic	ARGUMENTO	7:00 A 10:00	MM	3

Anexo 2.

Carta descriptiva del curso de Análisis Transaccional

Juan Carlos Martínez Olivares

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Curso de Análisis Transaccional

La presente capacitación dará inicio el próximo día 2 de septiembre de 2005, y tendrá una duración aproximada de tres meses, con horarios de 7 a 10 de la mañana, los días martes y viernes de cada semana. La programación de las sesiones será indicada a cada participante de manera individual. El propósito principal la capacitación consiste en sensibilizar al personal de la importancia de mantener una buena comunicación interpersonal para poder lograr los objetivos de la organización.

Objetivo general. Al finalizar el curso, los participantes desarrollarán competencias que les permitan facilitar la comunicación interpersonal, con el fin de lograr los objetivos que establece la organización.

Objetivo específico 1. Los participantes conocerán las bases teóricas del modelo del Análisis Transaccional que explican los diferentes tipos de comportamientos que se pueden presentar en diversas situaciones y contextos.

Objetivo específico 2. Los participantes presentarán los diferentes comportamientos expuestos en cada sesión a manera de simulacro, con el fin de lograr que los presenten posteriormente de manera natural ante situaciones particulares.

Objetivo específico 3. Los participantes establecerán una comunicación entre el personal de la organización que les permita aprender y desarrollar nuevas actividades derivadas de los cambios relacionados al proceso de certificación de la empresa.

Actividades:

El presente curso se desarrollará mediante la exposición de materiales audiovisuales a través del manejo de presentación de diapositivas, utilizando una computadora portátil y un cañón. Luego de que se expongan los conceptos básicos de la teoría, se procederá a realizar representación de roles, con lo cual los participantes demostrarán lo aprendido. Todas las sesiones se llevarán a cabo en la sala de juntas de la empresa en los horarios acordados.

Materiales:

- Computadora
- Cañón
- Mesa
- Pizarrón
- Marcadores para pizarrón
- Hojas blancas
- Lápices

Anexo 3.

Análisis Transaccional (estructural)

El análisis transaccional es un sistema de psicoterapia individual y social que se engloba dentro de la psicología humanista (Berne, 1964).

Fue originado por el psiquiatra Eric Berne en los años 60 en Estados Unidos, quien lo divulgó con su libro *Juegos en que participamos*.

El Análisis Transaccional aporta una clara metodología y unos conceptos básicos expresados en un lenguaje sin tecnicismos abstractos. Aunque en apariencia parece sencillo, aporta un modelo profundo, con técnicas de probada eficacia para facilitar la reestructuración y el cambio personal. Su efectividad y su fácil integración con otras disciplinas de las ciencias humanas y sociales, le ha dado una gran difusión mundial.

A nivel funcional, facilita analizar las formas en que las personas interactúan entre sí, mediante transacciones psicológicas, mediante los estados del yo Padre, Adulto y Niño, aprendiendo a utilizar el primero para dar cuidados, el segundo para individuarnos y el tercero para buscar y recibir cuidados, tanto en nuestra interacción con los demás, como también en nosotros mismos, creciendo en el logro de una personalidad integradora.

A nivel profundo, nos facilita dejar el guión psicológico que decidimos en la infancia bajo la influencia de las figuras parentales y de autoridad, pero que fue necesario para sobrevivir y que podemos aún estar siguiéndolo ahora de forma inconsciente. Al dejar el guión, dejamos también de jugar los juegos psicológicos que lo refuerzan, pudiendo entonces usar de manera integrada nuestra capacidad de pensar, sentir y actuar, al servicio de un vivir saludable.

El Análisis Transaccional se utiliza principalmente en:

- Psicoterapia: individual, de pareja, de familia, en grupo.
- Orientación (Counselling): personal, familiar, relacional, vocacional, etc.

- Empresa y organizaciones: consultoría, desarrollo organizacional, cultura organizacional, trabajo en equipo, dirección de personas, comunicación, etc.
- Trabajo social: exploración de recursos, apoyo y orientación social, integración y marginación, reinserción social, etc.
- Relación de ayuda: asistencial, clínica, familiar, voluntariados, etc.
- Pedagogía: educación, reeducación, orientación e integración escolar, desarrollo humano, etc.
- Formación: de padres, profesores, educadores, profesionales, vendedores, consumidores, amas de casa, adolescentes, parejas, dirigentes, etc.

Anexo 4.

Carta descriptiva de la intervención en conductas de seguridad

Intervención en conductas de seguridad

La presente intervención se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la empresa Millikan S. A. de C. V., a partir del próximo día lunes 24 de enero de 2006, de lunes a viernes con horarios de 17:00 a 19:00 horas. Esta intervención tendrá una duración aproximada de tres meses.

Objetivo general. Al finalizar la intervención los participantes utilizarán el equipo completo de seguridad durante el tiempo que permanezcan dentro de las áreas de trabajo.

Objetivo específico 1. Los participantes analizarán las ventajas del uso de los equipos de seguridad.

Objetivo específico 2. Los participantes identificarán los riesgos que corren en sus respectivas áreas de trabajo.

Objetivo específico 3. Los participantes presentarán conductas específicas de seguridad.

Técnicas empleadas: Economía de fichas .

Actividades: La intervención se desarrollará en tres partes. La primera parte consiste brindar información mediante una exposición audiovisual sobre los riesgos que se presentan en las áreas de trabajo, la forma en que se pueden prevenir estos riesgos, así como los derechos con los que cuentan los trabajadores para ser capacitados en materia de seguridad. Asimismo, se explicará la forma en que se llevará a cabo la intervención. Esta parte tendrá una duración de cuatro horas.

La segunda parte se refiere a la aplicación de la técnica de economía de fichas por parte del psicólogo, en la que se pretende que los participantes logren presentar las conductas de seguridad, creando de esta forma el hábito de usar el equipo de seguridad. Esta parte tendrá una duración de cincuenta y cinco días.

La tercera y última parte se refiere a realizar una evaluación de la intervención, en la que se pretende analizar los cambios en la conducta de los participantes que ocurrieron a lo largo de la intervención. Una vez realizada la evaluación se discutirán los resultados obtenidos.

Anexo 5.

Programa de economía de fichas para la intervención en conductas de seguridad

Juan Carlos Martínez Olivares

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala

En una economía de fichas, éstas funcionan de la misma manera que el dinero en los sistemas de economía nacional. Se obtienen las fichas y se usan para adquirir reforzadores de apoyo, que incluyen diversos bienes y/o servicios. Los reforzadores de apoyo incluyen por lo general alimentos, consumibles, actividades y privilegios. Para esto se debe especificar la tasa de intercambio de las fichas que se requieren para adquirir varios reforzadores, y se deben hacer explícitas las conductas-objetivo, junto que el número de fichas que se entregarán por su ejecución (Kazdin, 1975).

El programa de economía de fichas se desarrollará a partir de las siguientes indicaciones:

1. Cada vez que un participante presente las conductas que se le hayan asignado de acuerdo a su área de trabajo, se le entregará una ficha de color azul y que tendrá un valor de 10 minutos. Esta ficha se entregará solamente si el participante presenta el total de las conductas como se haya acordado previamente.
2. Al finalizar la semana laboral (los viernes) se congregará a todos los participantes y de manera individual se revisarán las conductas que hayan presentado durante la semana. Si las conductas reportadas en los registros coinciden con el número de fichas obtenidas, cada participante sumará el número de minutos acumulados en sus fichas obteniendo un total. Si una persona suma 50 minutos, significa que podrá abandonar sus actividades 50 minutos antes de su hora de salida. Esta oportunidad solamente se dará los días viernes.
3. Si un participante no llegara a presentar las conductas acordadas de manera completa de acuerdo a su área de trabajo, no recibirá ninguna

ficha ese día. Si se llegara a repetir esta situación más de dos veces consecutivas, se le retirará una de las fichas que haya obtenido con anterioridad.

Anexo 6.

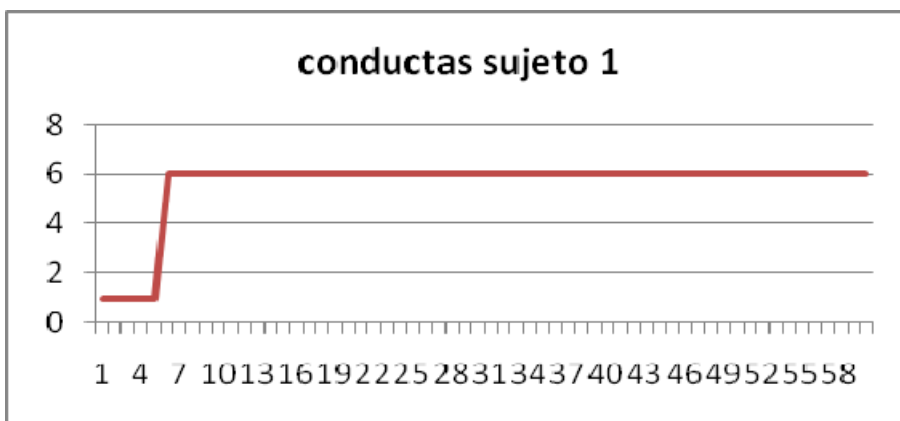
Registro de conductas de seguridad

Nombre:	Fecha:
---------	--------

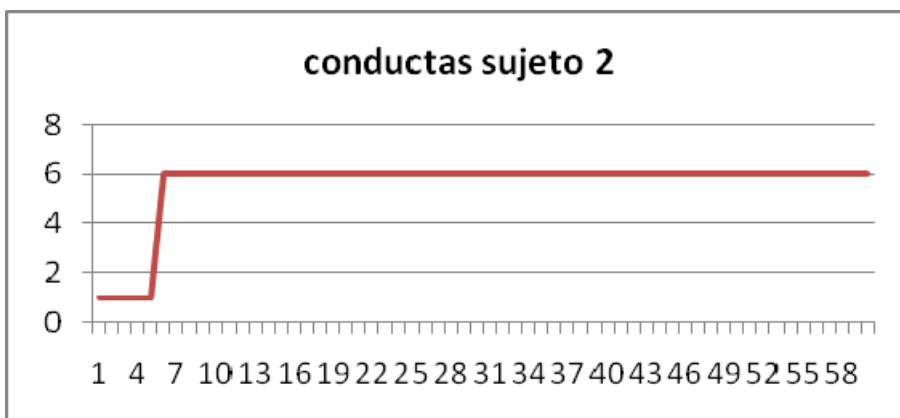
Puesto:			Conducta:		
Presento conducta: ☺			No presentó conducta: x		
Semana:	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Anexo 7.

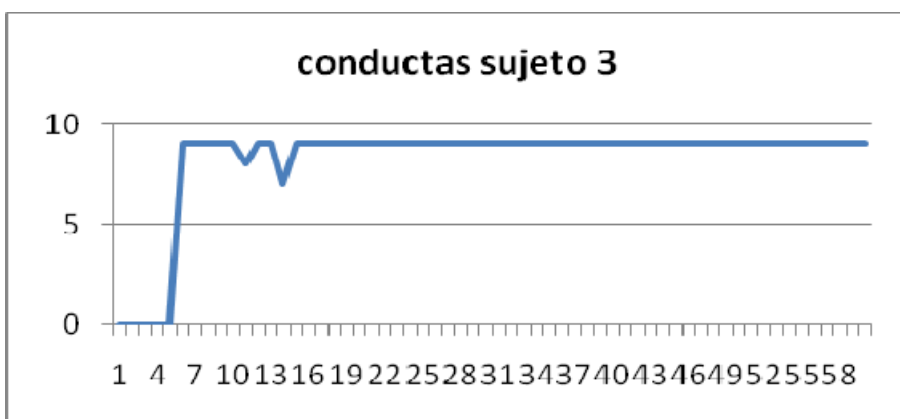
Graficas de frecuencia de conductas de seguridad



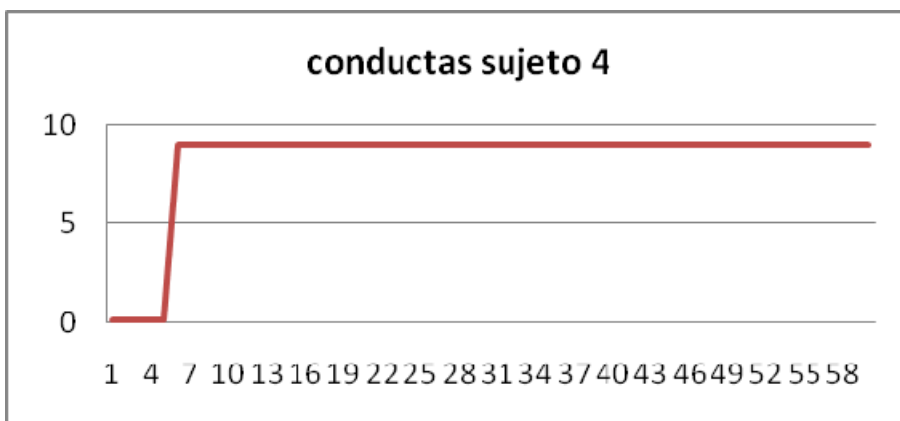
Gráfica 1.



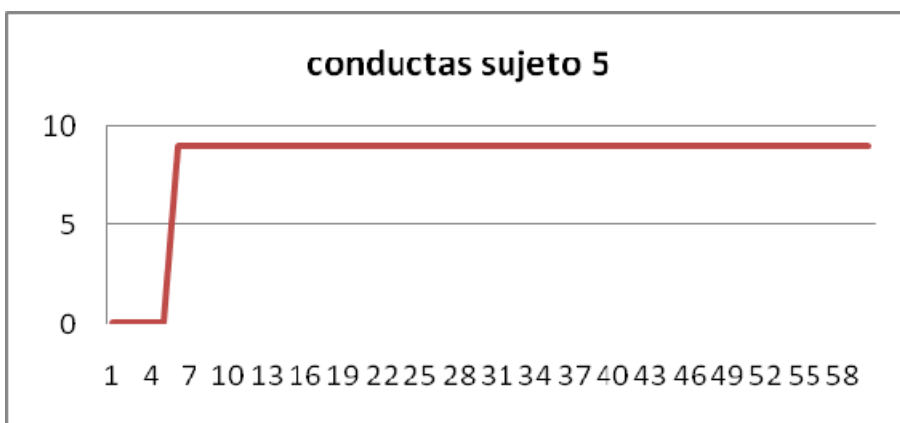
Gráfica 2.



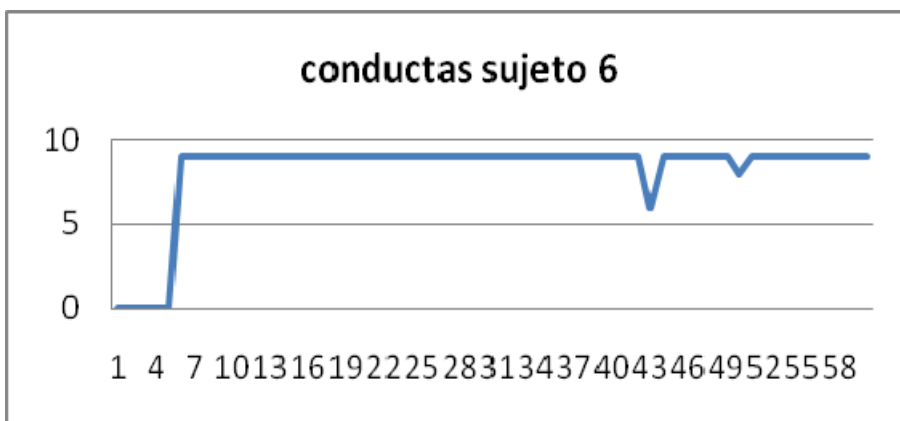
Gráfica 3.



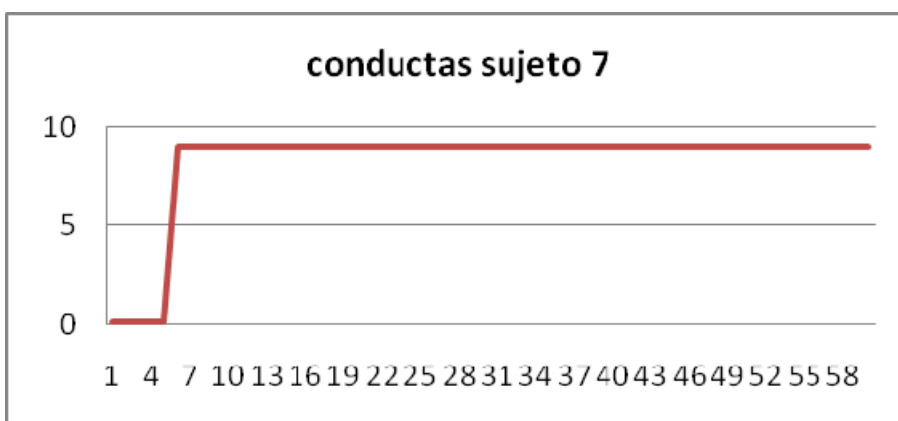
Gráfica 4.



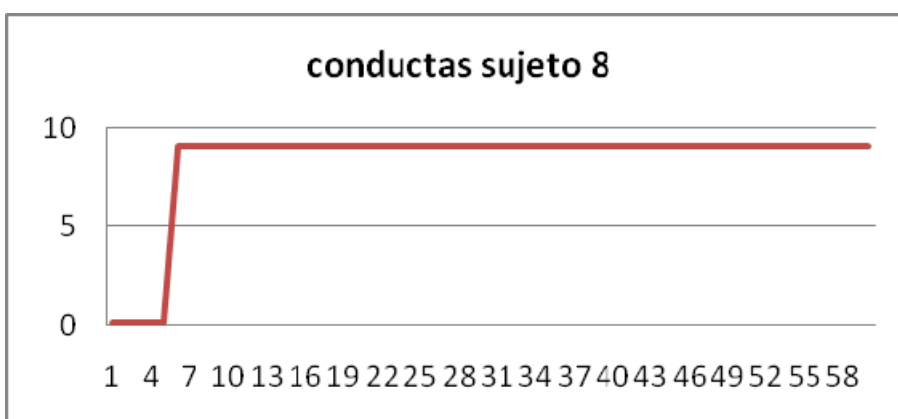
Gráfica 5.



Gráfica 6.



Gráfica 7.



Gráfica 8.

Anexo 8.

Programa de intervención sobre conductas de llenado de formatos

1. Cada vez que un participante presente su formato debidamente llenado, y a la hora y fecha que se haya estipulado, podrá obtener una ficha (a manera de sello de registro). En la siguiente tabla se describen las fechas y horarios en que se deberán entregar los formatos.

Formato	Fecha	Hora
---------	-------	------

VT-FO-01	1º día de mes	17:00
VT-FO-02	1º día de mes	17:00
VT-FO-03	1º día de mes	17:00
VT-FO-04	1º día de mes	17:00
VT-FO-05	Todos los días	17:00
VT-FO-06	De acuerdo con el jefe	17:00
VT-FO-07	De acuerdo con las ventas	17:00

2. Si un participante logra obtener 10 fichas (o sellos) seguidos, es decir que si entrega puntualmente el formato VT-FO-05 durante 15 días consecutivos, podrá canjear sus fichas por vales de despensa equivalentes a 400 pesos. Este procedimiento lo podrá renovar cada quincena, de modo que si logra presentar la conducta de llenado durante otras 10 veces, nuevamente podrá intercambiar sus fichas por otros vales de comida o despensa.
3. Si un participante logra obtener 60 fichas, es decir lo equivalente a tres meses presentando las conductas ininterrumpidamente (o sea todos los formatos), podrá cambiar todas las fichas por una computadora personal notebook. Este estímulo se entregará solamente si el participante hubiera presentado todos los formatos requeridos de acuerdo a las fechas que aparecen en la tabla anterior.
4. Si un participante logra obtener 120 fichas, es decir lo equivalente a seis meses presentando las conductas ininterrumpidamente, podrá obtener como estímulo un viaje a Cancún por tres días y un acompañante.
5. Los estímulos se entregarán solamente si el participante ha cumplido con las condiciones previamente establecidas. Si alguna vez el participante

no presentara la o las conductas establecidas, no se le entregará ninguna ficha por esa falta.

Anexo 9.

Registro de ocurrencia de la conducta de llenado de formato

Nombre:		Puesto.	
Fecha:		Presentó conducta: ☺	No presentó conducta: X
Formato	Fecha y hora programada de entrega		
VT-FO-01	Principio de mes, 17:00 horas		

VT-FO-02	Principio de mes, 17:00 horas				
VT-FO-03	Principio de mes, 17:00 horas				
VT-FO-04	Principio de mes, 17:00 horas				
VT-FO-05	Diariamente				
VT-FO-06	De acuerdo a la cotización de cada vendedor, 17:00 horas				
VT-FO-07	De acuerdo al pedido de cada vendedor, 17:00 horas				

Anexo 10.

Sujeto: E. V. 1.				
Formato	Esperado		Real	
	Fecha	Hora	Fecha	Hora
VT-FO-01	1º de agosto	17:00	1º de agosto	17:00
	1º de septiembre	17:00	1º de septiembre	17:00
	2 de octubre	17:00	2 de octubre	17:00
	3 de noviembre	17:00	3 de noviembre	17:00
	1º de diciembre	17:00	1º de diciembre	17:00
	2 de enero	17:00	2 de enero	17:00
VT-FO-02	1º de agosto	17:00	1º de agosto	17:00
	1º de septiembre	17:00	1º de septiembre	17:00

	2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00	2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-03	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-04	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-05	Lunes a viernes Durante los seis meses	17:00	Lunes a viernes Durante los seis meses	17:00
VT-FO-06	De acuerdo con el jefe del departamento	17:00	De acuerdo con el jefe del departamento	17:00
VT-FO-07	De acuerdo con las ventas realizadas	17:00	De acuerdo con las ventas realizadas	17:00

Tabla. 4. Conductas del sujeto E. V. 1

Sujeto: E. V. 2				
Formato	Esperado		Real	
	Fecha	Hora	Fecha	Hora
VT-FO-01	1º de agosto	17:00	1º de agosto	17:00
	1º de septiembre	17:00	1º de septiembre	17:00
	2º de octubre	17:00	2º de octubre	17:00
	3 de noviembre	17:00	3 de noviembre	17:00
	1º de diciembre	17:00	1º de diciembre	17:00
	1º de enero	17:00	1º de enero	17:00
VT-FO-02	1º de agosto	17:00	1º de agosto	17:00
	1º de septiembre	17:00	1º de septiembre	17:00
	2º de octubre	17:00	2º de octubre	17:00
	3 de noviembre	17:00	3 de noviembre	19:00

	1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00	1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00
VT-FO-03	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-04	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-05	Lunes a viernes Durante los seis meses	17:00	Lunes a viernes Durante los seis meses	17:00
VT-FO-06	De acuerdo con el jefe del departamento	17:00	De acuerdo con el jefe del departamento	17:00
VT-FO-07	De acuerdo con las ventas realizadas	17:00	De acuerdo con las ventas realizadas	17:00

Tabla 5. Conductas del E. V. 2

Sujeto: E. V. 3.				
Formato	Esperado		Real	
	Fecha	Hora	Fecha	Hora
VT-FO-01	1º de agosto	17:00	1º de agosto	17:00
	1º de septiembre	17:00	1º de septiembre	17:00
	2 de octubre	17:00	2 de octubre	17:00
	3 de noviembre	17:00	6 de noviembre	17:00
	1º de diciembre	17:00	1º de diciembre	17:00
	2 de enero	17:00	2 de enero	17:00
VT-FO-02	1º de agosto	17:00	1º de agosto	17:00
	1º de septiembre	17:00	1º de septiembre	17:00
	2º de octubre	17:00	2º de octubre	17:00
	3 de noviembre	17:00	6 de noviembre	17:00

	1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00	1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00
VT-FO-03	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 6 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-04	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 6 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-05	Lunes a viernes Durante los seis meses	17:00	Lunes a viernes Durante los seis meses	17:00
VT-FO-06	De acuerdo con el jefe del departamento	17:00	De acuerdo con el jefe del departamento	17:00
VT-FO-07	De acuerdo con las ventas realizadas	17:00	De acuerdo con las ventas realizadas	17:00

Tabla 6. Conductas del E. V. 3

Sujeto: E. V. 4.				
Formato	Esperado		Real	
	Fecha	Hora	Fecha	Hora
VT-FO-01	1º de agosto	17:00	1º de agosto	17:00
	1º de septiembre	17:00	1º de septiembre	17:00
	2 de octubre	17:00	2 de octubre	17:00
	3 de noviembre	17:00	3 de noviembre	17:00
	1º de diciembre	17:00	1º de diciembre	17:00
	2 de enero	17:00	2 de enero	17:00
VT-FO-02	1º de agosto	17:00	1º de agosto	17:00
	1º de septiembre	17:00	1º de septiembre	17:00
	2º de octubre	17:00	2º de octubre	17:00
	3 de noviembre	17:00	3 de noviembre	17:00

	1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00	1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00
VT-FO-03	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-04	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00	1º de agosto 1º de septiembre 2º de octubre 3 de noviembre 1º de diciembre 2º de enero	17:00 17:00 17:00 17:00 17:00 17:00
VT-FO-05	Lunes a viernes Durante los seis meses	17:00	No cumplió todos los días	17:00
VT-FO-06	De acuerdo con el jefe del departamento	17:00	De acuerdo con el jefe del departamento	17:00
VT-FO-07	De acuerdo con las ventas realizadas	17:00	De acuerdo con las ventas realizadas	17:00

Tabla 7. Conductas del E. V. 4