



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

162  
PSI

**MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL  
(O.B.M.)**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de:  
Licenciado en Psicología Industrial  
Presenta:

Oscar Rodríguez Molinar

Agosto, 1978



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.

Dedico éste trabajo a mis padres a  
quienes debo todo, y a mi novia Ta-  
tiana por el cariño y apoyo que si  
empre me ha dado.

Quiero agradecer al Lic. Alvaro Jiménez O.  
la dirección de éste trabajo, y a Martita y  
Lucy la ayuda prestada en la realización -  
del mismo.

## MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL (O.B.M.)

	Pág.
I) INTRODUCCION .	1
II) BASES TEORICAS DE LA MODIFICACION DE CONDUCTA :	6
a.- Teoría Conductista del Aprendizaje ( base de la modificación de conducta ).	6
b.- Conceptos y definiciones básicas de la modificación de <u>con</u> ducta .	13
c.- Necesidades básicas para la aplicación de la modificación de conducta .	16
III) PROCEDIMIENTOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA :	20
a.- El control positivo de la conducta .	20
b.- El control negativo de la conducta .	24
c.- Procedimientos para la adquisición de conductas .	27
d.- Procedimientos para el incremento de conductas .	30
e.- Procedimiento para el mantenimiento de conductas .	30
f.- Procedimientos para la eliminación de conductas .	32
IV) APROXIMACION DE LA MODIFICACION DE CONDUCTA A LA ORGANIZACION :	34
a.- Definición operacional de organización a partir de cinco definiciones tradicionales .	34

b.- Identificación de las necesidades de modificación de <u>con</u> ducta en la organización.	38
c.- Paradigma general de administración de contingencias -- conductuales en la organización.	41
V) ALGUNAS EXPERIENCIAS DE MODIFICACION DE CONDUCTA DENTRO DEL CAMPO ORGANIZACIONAL.	46
VI) UN PAQUETE DE MODIFICACION DE CONDUCTA PARA ORGANIZACIONES MEXICANAS:	73
a.- Introducción.	73
b.- Paquete.	76
c.- Evaluación del paquete.	130
d.- Negociación y venta del paquete.	135
VII) CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.	138

## MODIFICACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL (O.B.M.)

### I) INTRODUCCION :

La coordinación eficaz de los esfuerzos que realizan las personas, para el logro de objetivos comunes al grupo que pertenecen, es sin lugar a dudas el problema principal que afronta la organización. (E. H., SCHEIN, 1975).

En busca de la solución adecuada a este problema, la organización se ha auxiliado de diversas disciplinas; la Administración de Empresas, la Sociología, la Psicología, etc..

Siendo el motivo de interés del presente escrito, plantear una alternativa de solución al problema de la organización, por medio de una técnica conductual del dominio de la psicología, y considerando además a la psicología como una ciencia relativamente joven, nos encontramos ante un nuevo campo de investigación, el cual -- queda constituido por la aplicación de las técnicas más avanzadas de la psicología en el campo organizacional.

La aplicación de técnicas psicológicas en la organización, ha tenido por objeto, el de asesorar y auxiliar a la organización en el - -

desarrollo de planes y programas para lograr sus objetivos, como son la productividad, la seguridad de sus empleados, la motivación de sus empleados hacia el trabajo, el desarrollo de sus empleados, etc..

Las técnicas de la psicología que tradicionalmente se han aplicado en el campo organizacional, adolecen de determinadas fallas, de entre las cuales pueden considerarse como relevantes, la carencia de validez predictiva, la dudosa especificación de objetivos reales, carencia de métodos de autoevaluación, falta de comprobación de su eficiencia; (Montmollin, M., 1975), (Jiménez, O.A., 1976): las cuales convierten su aplicación en un trámite burocrático, el cual tiene una dudosa colaboración en el logro de las metas y objetivos organizacionales, y generalmente se constituye en un obstáculo para el funcionamiento de la organización.

No se quiere decir con esto, que las técnicas tradicionales de la psicología no hayan colaborado en ningún aspecto con la organización, si no más bien, que su colaboración ha sido dudosa y difícil de especificar e identificar.

Lo anteriormente dicho nos presenta la necesidad de explorar el campo de la organización, por medio de técnicas más avanzadas

de investigación en psicología, las cuales posean un carácter más científico, y resuelvan los problemas que presentan las técnicas tradicionales, tales como son; la carencia de validez predictiva, la falta de especificación de objetivos reales, y la falta de evaluación de la eficiencia de las técnicas.

Como se dijo anteriormente, el objeto del presente escrito, es dar una alternativa de solución a los problemas de la organización, por medio de la técnica de modificación de conducta.

La modificación de conducta se diferencia de las técnicas tradicionales, básicamente, por que su enfoque de explicación de la conducta es externo; (Wolman, B.B., 1968), (Jiménez, O.A., 1976).

Mientras el enfoque de la psicología tradicional para explicar la conducta es interno, explica la conducta de los organismos en términos de estados mentales, tales como, cogniciones y pensamientos, los cuales son, según el enfoque interno las causas de la conducta, pero lamentablemente no son susceptibles a la investigación empírica.

El enfoque de la modificación de conducta para la explicación de la conducta es externo, explica la conducta en términos de sus -

consecuencias ambientales, es decir una conducta escausada, - modificada o mantenida por medio de sus consecuencias en el ambiente, esta aproximación nos presenta la gran ventaja de ser accesible a la investigación empírica.

Además de la ventaja anteriormente descrita, la modificación de conducta en su aplicación al campo organizacional, nos presenta las siguientes ventajas; (Jiménez, O.A., 1976):

- 1.- Define objetiva y operacionalmente las conductas de los empleados en la organización.
- 2.- Identifica las conductas relevantes y no relevantes de los - empleados, para el logro de los objetivos y metas organizacionales.
- 3.- Define los objetivos reales de su aplicación a la organiza--ción.
- 4.- Plantea un sistema de autoevaluación para comprobar la eficiencia o no eficiencia de su aplicación.
- 5.- Identifica las relaciones funcionales que deben establecerse entre las conductas de los empleados y los objetivos de la - organización.
- 6.- Identifica objetivamente el ambiente o parte del ambiente que actúa sobre la emisión de una conducta determinada.

En resumen, la modificación de conducta se avoca primeramente, a identificar las conductas deseadas y no deseadas de los empleados dentro de la organización, para después eliminar conductas no deseadas, e implantar e incrementar conductas deseadas para el logro de las metas y objetivos de la organización, lo cual lleva a cabo por medio de presentar y/o eliminar consecuencias ambientales en relación con la emisión de una conducta.

#### BIBLIOGRAFIA; CAPITULO I

- Jiménez, O. A.        El Análisis experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial) México; Ed. Trillas, 1976.
- Jiménez, O. A.        Curso de Modificación de Conducta Organizacional. México; 1976, Facultad de Psicología, U. N. A. M.
- Montmollín, M.        Los Psicofarsantes México; Ed. Siglo XXI Editores, 1975.
- Schein, S. H.         Psicología de la Organización España; Ed. Prentice/hall International, 1975.
- Siegel, L.             Psicología Industrial México; Ed. C.E.C.S.A., 1976.
- Tiffin, J. y  
  Mc Cormick, E.        Psicología Industrial México; Ed. Trillas, 1976.
- Walman, B. B.         Teorías y Sistemas Contemporáneos en Psicología. Barcelona España; Ed. - Martínez Roca, 1968.

## II) BASES TEORICAS DE LA MODIFICACION DE CONDUCTA :

### a.- Teoría conductista del aprendizaje :

El Aprendizaje es tal vez, el concepto más extenso y relevante dentro del campo de estudio de la psicología. El proceso de aprendizaje ha sido estudiado por diversos autores por medio de una aproximación interna, la cual explica el aprendizaje, como la adquisición de conocimientos a través de condi--ciones internas, tales como pensamientos, raciocinios y per-cepciones, estas condiciones internas carecen de objetividad y no son suceptibles a la investigación empírica ; ( Wolman, - B.B., 1968 ).

La teoría conductista del aprendizaje, abre una nueva aproximación para el estudio y explicación de la conducta, dicha - aproximación tiene un enfoque externo, es decir, hace énfa--sis en la conducta objetiva y observable, eliminando las con-diciones internas como explicación de la conducta. (Wolman, B.B., 1968 ).

La base de la técnica de modificación de conducta, está congstituida por la teoría del aprendizaje más evolucionada actual-mente ; "El Conductismo Skinneriano" ; (Wolman, B.B., 1968), (Jiménez, O. A., 1976).

Para efecto de dar una aproximación al conocimiento de la teoría Skinneriana, consideramos dos autores principales, cuyas teorías influyeron de una manera importante en la posición de Skinner; John B. Watson creó un nuevo enfoque de explicación de la conducta, el cual explica dentro de su escrito; "La Psicología vista como conductista"; (Wolman, B.B., 1968) .

Para el desarrollo de esta nueva aproximación a la explicación de la conducta, Watson se basó principalmente en tres tendencias; (Wolman, B. B., 1968).

1.- Tendencias Filosóficas del objetivismo psicológico:

Dichas tendencias, constituyen el énfasis en la necesidad de datos objetivos para la explicación de la conducta, y dieron a Watson el énfasis en los datos objetivos y observables

2.- La Psicología Animal:

Dentro de los experimentos hechos en psicología animal se inició el camino hacia una metodología experimental, la cual se observa más desarrollada posteriormente en los experimentos de Watson.

3.- El Funcionalismo:

Watson se vió influido también por el funcionalismo, movimiento que basa su explicación principalmente, en la función de adaptación al medio que tienen la conducta y la conciencia del organismo, así como en la relación funcional o de dependencia que existe entre los antecedentes y consecuentes, dicho movimiento dió a Watson el carácter funcionalista de su teoría.

Watson explica la conducta por medio de un paradigma E-R (estímulo-respuesta), mediante este paradigma, se presume que existe siempre una relación funcional entre un estímulo antecedente y una respuesta consecuente, dicho de otra forma, un estímulo determinado provoca una respuesta determinada.

Para Watson el aprendizaje, se explicaba por medio del apareamiento apropiado de estímulos y respuestas, concluyendo que la conducta aprendida esta compuesta por respuestas elegidas por estímulos primarios.

Watson contribuyó a la psicología científica de la siguiente manera:

- 1.- El énfasis en lo objetivo y observable, dando así a la psicología un objeto de estudio objetivo y verificable, el cual es la conducta observable.

2.- El énfasis en las causas externas y observables para explicar la conducta, dando así una aproximación de explicación susceptible de investigación y empíricamente comprobable.

Aunque tal vez Watson fué extremista al pensar que toda conducta es aprendida, y que ésta está compuesta por respuestas elegidas por estímulos primarios, (aquellos que provocan la respuesta), dió las bases para una teoría más evolucionada.

Teorías del reforzamiento en el aprendizaje :

Al igual que el conductismo Watsonniano, las teorías del aprendizaje de reforzamiento, hacen énfasis en la conducta objetiva y se basan en las causas externas para explicarla, pero enfocan su atención en el estímulo subsecuente de la conducta objetiva, a diferencia de la teoría Watsonniana que hace énfasis en la causalidad del estímulo primario.

La ley del efecto de Edward Lee Thorndike (1874-1949), constituye la primera aproximación hacia una teoría del reforzamiento al postular; (Wolman, B.B., 1968) :

"Cuando se modifica una conexión entre un estímulo y una respuesta hecha, y esta conexión va seguida de un estado de choque satisfactorio, esta conexión se fortalece e incrementa; cuando esta ---

conexión es seguida por un molesto estado de choque, se debilita o decremента".

Se observan aquí las siguientes características de acuerdo con las teorías del reforzamiento :

- 1.- El énfasis en las consecuencias conductuales.
- 2.- El principio del control de la conducta por medio de sus consecuencias.

Finalmente vemos que bajo esta ley el aprendizaje es el resultado de las consecuencias conductuales.

Las teorías del reforzamiento en el aprendizaje, han ido evolucionando hasta llegar a la más importante actualmente, el Conductismo Skinneriano.

Conductismo Skinneriano (B.F. Skinner); (Wolman, B.B., 1968):

La aproximación de Skinner tiene como bases, el énfasis de Watson en la conducta observable y el enfoque de Thorndike, el cual enfatiza las consecuencias conductuales como causas del aprendizaje de la conducta.

El objeto de estudio de la aproximación Skinneriana es la conducta objetiva y observable.

Skinner establece primeramente, una diferencia entre dos tipos - de conducta, conducta respondiente y conducta operante; (Jiménez, O. A., 1976).

La Conducta Respondiente (no aprendida), es aquella que es sensible a los eventos estimulantes precedentes e insensible a sus consecuencias, por ejemplo, el ritmo cardiaco y el reflejo pate-lar.

La Conducta Operante (aprendida), es aquella conducta que es - sensible a sus consecuencias y no esta relacionada con estímu- los precedentes, la mayor parte de las conductas de los seres humanos son de este tipo.

Tenemos entonces que los organismos interactúan con su medio - ambiente, por medio de conductas, dichas conductas pueden ser de dos tipos, operantes o respondientes; (Jiménez, O.A., 1976).

El patrón de conducta respondiente es innato e inflexible; presenta al organismo la capacidad de responder mecanicamente a los - estímulos medioambientales.

El patrón de conducta operante es aprendido, flexible y sensible a sus consecuencias; presenta al organismo la capacidad de emitir conductas adecuadas a la obtención de metas o logros, de - -

aprender por medio de sus consecuencias.

El patrón de conducta operante es aprendido, debido a que es - sensible a sus consecuencias, es decir, el organismo interactúa con su medio ambiente emitiendo conductas, las cuales tienen un efecto sobre el ambiente, de que dicho efecto sea positivo o negativo para el organismo, dependerán las próximas emisiones de dichas conductas por el organismo.

El aprendizaje queda definido como, cualquier cambio de la conducta resultante de un cambio en el medio ambiente.

Toda conducta operante (sensible a sus consecuencias), puede - ser modificada por medio del manejo de sus consecuencias medio ambientales.

Dentro del estudio de las teorías del reforzamiento en el aprendizaje, el objeto de estudio es la conducta objetiva y observable, y el control y explicación de ella, se basa en las consecuencias -- que la conducta tiene en el medio ambiente.

La medida de la conducta objetiva y observable es la tasa de respuesta, la cual nos muestra la frecuencia con que ocurre una conducta en determinado tiempo, la manera de registrar la conducta -

es la observación directa de ella.

La modificación de conducta es una técnica derivada directamente de la teoría Skinneriana del aprendizaje, esta técnica consiste, en controlar la conducta operante de los organismos por medio del control de sus consecuencias.

b.- Conceptos y Definiciones Básicas de Modificación de Conducta :

Conducta : Toda manifestación observable, objetiva y medible de un organismo ; (Jiménez, O.A., 1976).

Estímulo : Todo cambio en el medio ambiente que tenga algún efecto sobre la conducta. (Fester y Perrot, 1974).

Condicionamiento : Este concepto se refiere tanto a conductas respondientes como conductas operantes, y es el cambio de frecuencia o forma de la conducta como resultado de la influencia del medio ambiente ; (Fester y Perrot, 1974).

Condicionamiento Clásico : Se refiere solo a la conducta respondiente, y es el resultado de aparear un estímulo neutral (cualquier estímulo que no provoque la respuesta a condicionar), con un estímulo primario (aquel estímulo que provoca la respuesta), siendo el resultado de dicho apareamiento

miento, que el estímulo neutro puede provocar la respuesta por sí solo, y se denomina entonces estímulo condicionado; (Fester y Perrot, 1974).

Estímulo Reforzador: Es todo estímulo que aumenta la frecuencia de la ejecución a la que le sigue; (Fester y Perrot, 1974).

Condicionamiento Instrumental: Se refiere solo al patrón de conducta operante, y es el resultado de aparear un estímulo neutro con un reforzador primario, dando como resultado que el estímulo neutro adquiere propiedades reforzantes sobre la ejecución, a la cual se hace seguir el apareamiento del estímulo neutro y el reforzador primario, el estímulo antes neutro se convierte entonces, en un reforzador condicionado; (Fester y Perrot, 1974).

Privación: El estado de privación, consiste en aumentar las propiedades reforzantes de un estímulo reforzador, por medio de no presentarlo durante algún tiempo; (Fester y Perrot, 1974).

Reforzador Generalizado: Es un reforzador condicionado, que como consecuencia de haber sido apareado con varios tipos de reforzadores primarios, tiene efectos sobre varios tipos de privación.

Repertorio: Total de ejecuciones que un organismo ha aprendido a emitir, en diferentes situaciones; ( Fester y Perrot, - 1974 ).

Estímulo Aversivo: Todo estímulo, cuya terminación incrementa la frecuencia de la conducta que termina con él; (Fester y Perrot, 1974 ).

Programa de Reforzamiento: Es la especificación formal entre la emisión de una conducta y el suministro de reforzadores, - si esta relación atiende al número de ejecuciones, se llaman programas de razón , si atienden al tiempo transcurrido entre las emisiones de conducta, se llaman programas de intervalo; (Jiménez, O. A., 1976).

Contingencia de Reforzamiento: Este es el principio básico de la modificación de conducta, y constituye la piedra angular de las teorías de reforzamiento, se refiere a la relación funcional entre el estímulo reforzador y las propiedades de la ejecución a la que le sucede. El término contingencia se refiere solo a la conducta operante (aquella que es sensible a sus consecuencias), tenemos entonces una conducta que opera en el medio ambiente, produciendo un cambio en él, se dice entonces que dicho cambio es contingente sobre la - -

conducta que lo produce; ( Honig W. K., 1975 ).

El concepto de contingencia consta de tres elementos :

- 1.- Un medio ambiente anterior : El cual expresa las condiiciones en que una conducta es emitida .
- 2.- La conducta : Que es la ejecución emitida bajo determinadas condiciones de ambiente .
- 3.- Una consecuencia : La cual es el efecto que tiene la -emisión de una conducta en el medio ambiente .

Estos tres elementos interactúan dentro del concepto de contingencia de una manera funcional; en otras palabras, un organismo tiene un medio ambiente determinado, emite una conducta, la cual tiene una consecuencia en el medio, de la que -dependerá la próxima emisión de dicha conducta por el orga--nismo .

c.- Necesidades Básicas para la aplicación de la Modificación de conducta; ( Jiménez, O. A., 1976 ) :

- 1.- Identificar la conducta que se va a modificar, mantener o eliminar; el primer paso es identificar la conducta con la cual se va a trabajar, delimitándola en términos de su topografía y del tiempo que requiere para ser emitida, --

además de determinar si dicha conducta es deseable o indeseable para las necesidades que se nos presentan.

- 2.- Definir operacionalmente la conducta identificada; se hace una descripción de la conducta en términos claros y objetivos, que además incluya la manera en que será registrada y medida.
- 3.- Formular un registro de flujo conductual; se formula y diseña el registro más adecuado a las características de la conducta que se va a observar y medir, con el objeto de obtener la mayor cantidad de datos posibles acerca de ella, así como, la mayor confiabilidad posible de dichos datos.
- 4.- Identificar el ambiente, en el que ocurre la conducta; se hace una descripción del ambiente en el que es emitida la conducta que nos interesa, con el objeto de determinar las condiciones en las cuales es emitida ésta.
- 5.- Identificar la parte del ambiente que actúa directamente sobre la emisión de conducta; se hace con el objeto de determinar que parte del ambiente tiene mayor influencia sobre la emisión de conducta.

- 6.- Formular un procedimiento para el control de la conducta ; se determina si la conducta va a ser mantenida, modificada o eliminada y se escoge el procedimiento más adecuado a las necesidades que se presentan.
  
- 7.- Formular un programa de reforzamiento ; se hace la especificación formal entre conductas y reforzadores es decir, se especifica la manera bajo la cual se administrará el estímulo reforzador.
  
- 8.- Evaluación del cambio ; se llevan a cabo registro de la conducta antes y después de eliminar o presentar consecuencias a la conducta, con el objeto de compararlos y evaluar el cambio en términos de los efectos de nuestra intervención.

#### BIBLIOGRAFIA ; CAPITULO II

- Catania, C.H.A.                    Investigación Contemporánea en Conducta Operante México, Ed. Trillas, 1974.
  
- Fester, C.B. y Perrot, M.C.                    Principios de la Conducta México, Ed. Trillas, 1974.

- Holand, J. G. y Skinner, B.F. Análisis de la Conducta México; Ed. Trillas, 1972.
- Honig, W. K. Conducta Operante México; Ed. Trillas, 1975.
- Jiménez, Osornio A. Curso de Modificación de Conducta Organizacional México; UNAM., 1976.
- Jiménez, O. A. El Análisis Experimental de la conducta ( aplicado al escenario industrial) México; Ed. Trillas, 1976.
- Ribes, I. E. Técnicas de Modificación de Conducta. México; Ed. Trillas, 1976.

### III. PROCEDIMIENTOS DE MODIFICACION DE CONDUCTA.

- a) El Control Positivo de la Conducta; (Jiménez, O. A., - 1976).

El control positivo de la conducta consiste básicamente, en procedimiento de reforzamiento positivo. Mediante este procedimiento, se incrementa la frecuencia de ocurrencia de una conducta, cuando a su ejecución se le hace seguir una consecuencia positiva, es decir, cuando una conducta es emitida se le hace seguir una consecuencia, la cual al hacerse contingente sobre la emisión de conducta, incrementa su frecuencia de ocurrencia. Se observa que la definición anterior es funcional, porque se habla de reforzamiento positivo, cuando se procede a presentar una consecuencia, haciéndola contingente sobre la emisión de una conducta, pero solo si dicha consecuencia aumenta la frecuencia de ocurrencia de la conducta a la que se le hace seguir, dicha consecuencia es llamada entonces estímulo reforzador.

El concepto de estímulo reforzador difiere de otros conceptos, tales como: recompensa, incentivo o premio, básicamente porque su definición es funcional y está condicionada, esto es, un estímulo es reforzador sí y solo sí, se comprueba que aumenta la frecuencia de ocurrencia de la eje--

cución a la que se le hace seguir; mientras que los conceptos de recompensa, incentivo y premio, son objetos o situaciones subjetivamente aceptados como tales, sin comprobación alguna de su efectividad; con el objeto de hacer una mejor explicación de esta distinción, formulemos dos preguntas:

Porqué un reforzador incrementa la frecuencia de ocurrencia de la ejecución a la que se le hace seguir?

Primeramente este efecto sobre la conducta, se debe a que el reforzador es contingente sobre la conducta; es decir, sostiene una relación temporal y funcional con la conducta, además este efecto se logra, porque la presentación del estímulo reforzador elimina un estado de privación del organismo que emite la conducta.

Porqué se dice que un estímulo reforzador se define funcionalmente ?

Porque la manera en que se determina si un estímulo es reforzado o no, es la práctica objetiva, y su definición está condicionada a su función de incrementar la frecuencia de ocurrencia de la conducta a la que se le hace seguir.

Los conceptos de recompensa, incentivo y premio son definidos de manera pasiva, no se hacen contingentes sobre

la conducta, ni se comprueba que su presentación elimine un estado de privación del organismo.

Finalmente diremos, que el uso de recompensas al no hacerse contingentes sobre la conducta, no la fortalecen, mientras que el uso de reforzadores que por definición son contingentes sobre la conducta, garantizan su fortalecimiento. (Un mismo estímulo puede ser empleado como reforzador o como recompensa, la diferencia fundamental es la manera de manipularlo).

Habiendo definido el reforzamiento positivo, como el procedimiento mediante el cual se fortalece una conducta presentando consecuencias a ésta, y el estímulo reforzador como aquél estímulo que incrementa la frecuencia de ocurrencia de la ejecución a la que se le hace seguir, distinguiremos ahora, entre dos tipos de estímulos reforzadores:

Reforzador Primario: Aquel que tiene propiedades reforzantes por sí solo, debido a que su presentación elimina un estado de privación del organismo de orden básico o primario, por ejemplo, hambre, sed, sexo, etc.

Reforzador Condicionado: Aquel que posee propiedades re-  
forzantes, por el hecho de haber estado asociado con al-  
gún reforzador primario.

Dentro del tipo de reforzador condicionado, se encuentran  
los reforzadores generalizados; los cuales son, aquellos  
que como resultado de estar asociados con diferentes re-  
forzadores primarios, tienen efecto sobre diferentes esta-  
dos de privación del organismo, por ejemplo, el dinero es  
un reforzador generalizado, debido a que se encuentra aso-  
ciado en el medio ambiente, con la obtención de comida,  
bebida, diversión, etc., y por lo tanto, tiene efecto sobre  
las condiciones de hambre, sed, etc.

Para establecer el control positivo de la conducta, necesi-  
tamos básicamente de dos condiciones:

1. Encontrar un reforzador adecuado a las condiciones en  
que se encuentre el organismo que se va a reforzar; la --  
determinación de el reforzador adecuado, debe hacerse en  
base al conocimiento de los estados de privación del orga-  
nismo.
2. Hacer un buen uso del reforzador, lo cual se hace, -  
manipulando el estímulo reforzador como una consecuencia  
positiva de la conducta que se desea reforzar.

- b) El Control Negativo de la Conducta; (Jiménez, O. A., 1976).

Considerando a la conducta, como una función determinada por sus consecuencias, observaremos que, dichas consecuencias pueden ser positivas o negativas. Dentro de la explicación del control positivo de la conducta se habló de los estímulos reforzadores, los cuales se clasifican como las consecuencias positivas de la conducta.

Dentro del control negativo de la conducta, consideraremos únicamente el manejo de las consecuencias negativas de la conducta, dichas condiciones pueden ser englobadas dentro de un concepto que al igual que el de estímulo reforzador -- se define funcionalmente. Este concepto es el de estímulo aversivo.

Estímulo aversivo: es todo estímulo que incrementa la frecuencia de ocurrencia de la ejecución que termina con él.

El control negativo de la conducta puede resumirse en los tres procedimientos siguientes:

- 1.- Castigo.
- 2.- Reforzamiento negativo.
- 3.- Extinción.

1.- Castigo: es un procedimiento mediante el cual, se reduce la frecuencia de ocurrencia de una conducta, haciéndole seguir un estímulo aversivo.

El castigo como ya se dijo, es un procedimiento para decrementar conductas, pero debe ser usado teniendo en cuenta las siguientes dos condiciones:

a) El castigo produce efectos colaterales (tales como la conducta emocional), estos efectos colaterales se refieren a la posibilidad de que al castigar una conducta ésta deje de ser emitida, pero a su vez se emitan sustitutos de la conducta tan indeseables o más que la conducta castigada.

b) El castigo no elimina la conducta, solo la desplaza; cuando se elimina una conducta por medio del castigo se puede estar seguro que ésta no ocurrirá, mientras permanezca el castigo, pero no se garantiza que no ocurra en condiciones diferentes a las de castigo.

2.- Reforzamiento negativo: Es un procedimiento mediante el cual se incrementa la frecuencia de ocurrencia de una conducta, por medio del retiro de un estímulo aversivo al ocurrir ésta. La diferencia básica entre el castigo y el reforzamiento negativo, es que el castigo se utiliza para decrementar conductas, y el reforzamiento negativo es un procedimiento

to empleado para incrementar la frecuencia de ocurrencia de las conductas.

3.- Extinción. Es un procedimiento mediante el cual se decrementa la frecuencia de ocurrencia de una ejecución, que ha sido reforzada previamente de manera positiva, por medio de no presentar la consecuencia positiva que mantenía la conducta. La extinción podría tomarse como una forma de castigo, pero tiene una diferencia fundamental con éste: Para castigar una conducta, no es necesario que ésta haya sido reforzada positivamente y para extinguirla sí.

En el castigo se aplica un estímulo aversivo a continuación de la ocurrencia de una conducta, en la extinción, se elimina la consecuencia positiva que previamente mantenía la ejecución, provocando así una situación aversiva.

El manejo del control positivo de la conducta, se considera mas efectivo que el manejo del control negativo de la conducta dentro de las premisas básicas de la modificación de conducta, pero se reconoce que el control negativo de la conducta es necesario en ocasiones, para el decremento de conductas indeseables por medio del castigo y la extinción así como, el incremento de conductas deseables cuando --

no se dispone de un reforzador adecuado por medio del reforzamiento negativo.

c) Procedimientos para la Adquisición de Conductas:

Son procedimientos empleados para implantar conductas deseables, que no se encuentran en el repertorio del organismo. Los más importantes son: el moldeamiento de conductas y el modelamiento de conductas.

1.- Moldeamiento de conductas; (Jiménez, O.A., 1976).

Es un procedimiento que se basa principalmente en la implantación de conductas que no existen en el repertorio del organismo, de la siguiente manera:

Debe iniciarse reforzando positivamente, emisiones de conducta que tengan una relación topográfica y funcional con la conducta deseada, estas ejecuciones reforzadas deben ser cada vez más parecidas a la conducta meta. (Las conductas que se refuerzan positivamente, y que son cada vez más parecidas a la conducta meta, son llamadas aproximaciones sucesivas a dicha conducta). Tenemos entonces que para moldear una conducta, se debe reforzar diferencialmente las emisiones de aproximaciones sucesivas a la conducta final. Ya se habló de lo que son las aproximaciones sucesivas, ahora bien, porque se habla de reforzar diferencialmente, porqué -

para moldear una conducta no se refuerza siempre la misma aproximación a la conducta, sino que deben irse reforzando aproximaciones cada vez mas parecidas a la conducta meta. Se observa en lo dicho anteriormente, que el moldeamiento es un procedimiento en el que interactúan el reforzamiento positivo y la extinción, es decir, el primer paso es reforzar cualquier aproximación, la cual se deja de reforzar en cuanto es emitida una aproximación más parecida a la conducta meta.

Tenemos entonces, que en el moldeamiento, se refuerza -- primero cualquier aproximación a la conducta deseada, para despues seguir reforzando diferencialmente aproximaciones cada vez mas parecidas a la conducta meta.

Para moldear una conducta, pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Definición precisa de la conducta final.
2. Descomposición de la conducta final en pasos secuenciales.
3. Seleccionar los reforzadores positivos.
4. Estructurar favorablemente el medio ambiente contingente.
5. Aplicar los reforzadores contingentemente a las aproximaciones.

6. Mantener y reforzar la conducta final.

2. Modelamiento de conductas: (Jiménez, O. A., 1976).

Es un procedimiento que como su nombre lo indica, se basa en la copia de un modelo; de esta manera una conducta por compleja que sea, puede ser emitida de repente.

El modelamiento tiene tres efectos básicos:

- 1.- Aprendizaje por imitación: Se refiere a la adquisición de una conducta cuya frecuencia de ocurrencia es baja o igual a cero, en presencia de un modelo, el cual constituye un estímulo adecuado para ser imitado.
- 2.- Efecto inhibitorio o desinhibitorio: Las consecuencias de la conducta del modelo, al ser observadas por el sujeto inhiben o desinhiben su conducta imitativa.
- 3.- Efecto de facilitación de la respuesta; la conducta modelo, sirve como condición antecedente que propicia la emisión de conducta por parte del sujeto, en otras palabras, lo que hace un modelo relevante dentro del medio ambiente en que se desenvuelve, sirve como estímulo al sujeto para que actúe de manera parecida. El modelamiento puede lograrse con la presentación de un modelo el cual constituya un estímulo adecuado para ser imitado, y después reforzando positivamente la imitación que el sujeto hace del modelo.

Los pasos mas importantes del modelamiento son:

- 1.- Identificación de la conducta a modelar.
- 2.- Selección del modelo más adecuado.
- 3.- Estructuración de un medio ambiente favorable al aprendizaje.
- 4.- Modelar la conducta.
- 5.- Reforzamiento de los progresos de imitación de la conducta.
- 6.- Mantenimiento y reforzamiento de la conducta final.

d) Procedimientos para el incremento de Conductas:

Son procedimientos que se emplean, para incrementar la probabilidad de ocurrencia de conductas deseables, que ya forman parte del repertorio del organismo, los mas importantes son:

1. Reforzamiento positivo, el cual fué descrito con anterioridad, en la parte correspondiente al control positivo de la conducta, y
2. Reforzamiento negativo, el cual tambien fué citado con anterioridad, en la parte correspondiente al control negativo de la conducta.

e) Procedimientos para el mantenimiento de conductas; (Jiménez, O. A., 1976).

Estos procedimientos se emplean para mantener la probabilidad de ocurrencia de conductas, las cuales ya se encuentran dentro del repertorio del organismo, los más importantes son: Reforzamiento intermitente, control de estímulos, reforzadores condicionados y encadenamiento.

1. Reforzamiento intermitente:

Consiste en presentar hechos o eventos reforzantes de manera discontinua o aperiódica, es decir que no todas las emisiones de conducta son contingentemente reforzadas, pero las que así resultan, pueden serlo en base al número de ejecuciones, o -- en base al tiempo transcurrido.

2. Control de estímulos:

Todo evento estímulo que está presente en el momento en que una ejecución es reforzada, adquiere control sobre la conducta, estableciendo un aumento en su probabilidad de ocurrencia, cuando está presente y un decremento cuando está ausente.

3. Reforzadores condicionados:

Son estímulos que adquieren sus propiedades reforzantes, como resultado de haber sido apareados con algún reforzador -- primario; en este procedimiento el modificador de conducta -- deberá tener mucho cuidado en aparear bien los estímulos, que se espera funcionen como potentes condicionados a reforzadores primarios.

#### 4. Encadenamiento:

Consiste en eslabonar segmentos simples de conducta, mediante reforzadores condicionados, bajo cualquiera de los procedimientos mencionados para la adquisición e incremento de conductas.

- f) Procedimientos para la eliminación de conductas: (Jiménez, O. A., 1976).

Son procedimientos que se emplean para decrementar la probabilidad de ocurrencia de conductas indeseables, que los organismos emiten. Entre estos tenemos la extinción, el castigo, estímulos aversivos condicionados, tiempo fuera, saciedad y reforzamiento de conductas incompatibles.

##### 1. Extinción y castigo:

Son dos de los principales procedimientos, que se emplean para decrementar la probabilidad de ocurrencia de conductas, los cuales ya fueron citados dentro de la parte correspondiente al control negativo de la conducta.

##### 2. Estímulos aversivos condicionados:

Cuando se aparea un estímulo neutro con un estímulo aversivo, el estímulo neutro adquiere propiedades de estímulo aversivo, y es llamado entonces, estímulo aversivo condicionado.

##### 3. Tiempo fuera:

Consiste en sacar al organismo del ambiente en que se encuentre, cuando emita la conducta que deseamos suprimir.

#### 4. Saciedad:

Consiste en proporcionar una gran cantidad de reforzador, provocando con esto que el organismo se sacie y deje de emitir la conducta.

#### 5. Reforzamiento de conductas incompatibles:

Se refuerza una conducta, la cual interfiere topográfica, temporal y funcionalmente con la conducta que deseamos decrementar, de esta manera, al incrementarse la probabilidad de ocurrencia de la conducta incompatible, se decrementa automáticamente la probabilidad de ocurrencia de la conducta indeseable.

### BIBLIOGRAFIA Cap. III.

- Honing, W. K.  
México, Edit. Trillas, 1975. Conducta Operante.
- Jiménez Osornio, A.  
México, Edit. Trillas, 1976. El Análisis Experimental de la Conducta. (aplicado al escenario industrial).
- Jiménez Osornio, A.  
México, UNAM, 1976. Curso de Modificación de Conducta Organizacional.
- Ribes, I. E.  
México, Ed. Trillas, 1976. Técnicas de Modificación de Conducta.

IV) APROXIMACION DE LA MODIFICACION DE CONDUCTA A LA ORGANIZACION.

a.- Definición operacional de organización a partir de cinco de finiciones tradicionales:

En este punto trataremos de conjuntar varias definiciones - de organización, con el objeto de definirla operacionalmente y demostrar, que su base es la conducta emitida por sus elementos y la relación que dichas conductas, tienen con - la ejecución requerida por el trabajo que realizan dentro de la organización, así como, los efectos que dicha conducta relacionada con la ejecución requerida por el trabajo, tiene sobre las consecuencias organizacionales, demostrando es to, se hará patente que toda consecuencia o cambio en la - organización, estará basado en la conducta emitida por sus miembros, así como la relación que dicha conducta tiene -- con la ejecución requerida por el trabajo de estos.

Las cinco definiciones que se conjuntarán para definir opera cionalmente a la organización son:

1.- (E.H. Schein): Una organización es la coordinación ra cional de las actividades de un cierto número de per- sonas, que intentan conseguir una finalidad u objetivo

común y explícito, mediante la división de funciones - de trabajo, y a través de una jerarquía de la autoridad; (Schein, E. H., 1975).

- 2.- La organización es un sistema de grupos que se vinculan entre sí, al ejecutar tareas, esos grupos están conectados por medio de individuos que ocupan puestos - clave, que conectan a los grupos entre sí; (Koontz y - O'donell, 1977 ).
- 3.- La organización es un grupo de elementos que se unen y trabajan, en busca de una meta común; (Koontz y -- O'donell, 1977 ).
- 4.- Modelo ideal de organización basado en:
  - La Estructura Burocrática de la Organización ( Max - Weber).
  - La Administración Científica ( F.W. Taylor).
  - La Escuela de Relaciones Humanas ( Elton Mayo):  
" Una organización es un sistema, que diseña por me-- dio de los parámetros de su estructura, tarea y tecnología, así como de sus procesos sociales, una forma ideal de funcionamiento, en base a la cual se inicia el logro - de metas y objetivos afines a todos sus elementos. --

( Castaño, D. Apuntes sobre Teoría de la Organización, 7o. Semestre, 1976 ).

- 5.- "La organización es la coordinación de esfuerzos y tareas cuyo objetivo es la ayuda mutua"; ( Schein, E. H., 1975 ).

De estas definiciones, obtenemos los siguientes puntos en común:

- 1.- Actividad de los elementos, ejecución de los elementos, esfuerzos de los elementos: A este punto lo llamaremos, conducta emitida por los elementos de la organización.
- 2.- División de funciones, tareas, trabajo: A este punto lo llamaremos, ejecución requerida por el trabajo -- que se realiza en la organización.
- 3.- Fin común, objetivo común, meta común: A este punto lo llamaremos consecuencias organizacionales de seadas.
- 4.- Coordinación racional, conectan entre sí, relación entre grupos: A este punto lo llamaremos, relación funcional entre las conductas emitidas por los elementos de la organización, y constituye nuestro --

elemento de integración para los tres puntos anteriores.

Nuestra definición es la siguiente :

"La organización es un grupo de "n" elementos, que - sostienen relaciones funcionales entre sí, al emitir conductas relacionadas con el trabajo que realizan dentro - del grupo, y cuyo fin último es alcanzar la consecuencia organizacional deseada por todos sus elementos".

Pongamos por ejemplo, una pequeña organización formada por dos elementos, un productor y un vendedor :

Productor :

Conducta emitida : manejo de máquinas .

Ejecución requerida por su trabajo : Hacer el producto .

Consecuencia : Tener el producto disponible .

Vendedor :

Conducta emitida : Relaciones con posibles compradores .

Ejecución requerida por su trabajo : Vender el producto .

Consecuencia : Producto vendido .

Relación funcional entre ambos elementos : La consecuencia organizacional, es igual a la relación funcional entre las conductas emitidas por cada uno, relacionadas con la ejecución requerida por su trabajo, y es igual a la venta del producto.

En este ejemplo, podemos observar la gran importancia que tiene, una adecuada relación funcional entre los elementos de la organización, ya que constituye la única manera de conseguir la consecuencia organizacional deseada.

Explicando esto : Una organización tiene en su estructura diferentes unidades de trabajo, las cuales requieren de determinadas ejecuciones para realizar su función, dichas ejecuciones son logradas a través de la conducta emitida por los elementos que ocupan la unidad de trabajo, pero la consecuencia organizacional depende de la relación funcional, que sostienen las diferentes unidades de trabajo de la organización, en resumen la relación funcional, es el punto de unión o integración de la organización.

b.- Identificación de las Necesidades de Modificación de Conducta:

En lo dicho anteriormente, se hizo notar que la base de la organización, es la conducta emitida por sus elementos, y la relación que dicha conducta guarda con la ejecución requerida por el trabajo. Es obvio que no todas las conductas que emiten los empleados de la organización, están relacionadas con la ejecución requerida por el trabajo, lo cual constituye una disfunción que requiere solución, la solución que plantea la modificación de conducta, es un intento por eliminar conductas no relacionadas con la ejecución requerida por el trabajo, así como por incrementar y mantener conductas directamente relacionadas con la ejecución requerida por el trabajo.

Para explicar mejor esto, dividiremos el repertorio que poseen los individuos en; Repertorio de conductas que no tienen relación con la ejecución requerida por el trabajo, el cual hay que eliminar, por medio de los procedimientos descritos anteriormente para la eliminación de conductas, y repertorio de con--ductas que guardan relación directa con la ejecución requerida por el trabajo, el cual se debe incrementar y mantener, por medio de la aplicación de los procedimientos adecuados a este - fin.

Un esquema para identificar las necesidades de conducta en la organización:

Conducta	Ejecución requerida	Consecuencia Organizacional
_____	_____	_____

Si la conducta emitida por un elemento de la organización, está completamente relacionada con la ejecución que requiere su trabajo, se deben aplicar procedimientos para el incremento y mantenimiento de dicha conducta.

Conducta	Ejecución requerida	Consecuencia Organizacional
<input type="text"/>	_____	_____

Si la conducta emitida por un elemento de la organización, no está relacionada, o solo en parte con la ejecución requerida por su trabajo, se deben emplear procedimientos de eliminación de conductas sobre la parte de la conducta no relacionada con la ejecución, y procedimientos de incremento y mantenimiento de conductas sobre la parte de la conducta relacionada con la ejecución requerida por el trabajo.

Conducta	Ejecución requerida	Consecuencia Organizacional
<input type="text"/>	_____	_____

Si la ejecución requerida por el trabajo no se encuentra en el repertorio del individuo, se deben emplear procedimientos para la adquisición de conductas.

c.- Paradigma General de Administración de Contingencias Conductuales en la Organización; (Jiménez, O.A., 1976):

Anteriormente se dijo, que la modificación de conducta se avoca a solucionar problemas de la organización, eliminando conductas indeseables, así como manteniendo e incrementando conductas deseables para el logro de los objetivos organizacionales, lo cual realiza por medio de, eliminar y/o presentar consecuencias conductuales en relación con la emisión de una conducta, las cuales son llamadas contingencias conductuales.

Para la administración de contingencias conductuales, se requiere primeramente que las actividades organizacionales sean reducidas a eventos conductuales. Para la modificación de conducta, los tres tipos de actividad organizacional son: Eventos Conductuales, Ejecución y Consecuencias Organizacionales; (Jiménez, O. A., 1976):

- 1.- Eventos Conductuales; Son demandas conductuales específicas para desarrollar el trabajo, en otras palabras son aquellas conductas que es necesario emitir para realizar una labor.

- 2.- Ejecución : Son conductas que el empleado emite mientras desarrolla su trabajo, y que guardan una relación directa con las demandas conductuales del trabajo, en otras palabras, aquellas conductas que son emitidas durante el trabajo, y de las cuales forman parte las demandas conductuales de éste.
  
- 3.- Consecuencias Organizacionales; Todo cambio en la organización resultante de las ejecuciones de los empleados, es decir son resultado de las ejecuciones que realizan los empleados de la organización, las cuales están directamente relacionadas con las demandas conductuales de su trabajo.

Las estrategias de intervención de la modificación de conducta en la organización, no tienen un modelo universal de aplicación, debido principalmente a que tanto las personas como las situaciones organizacionales no son siempre iguales, pero con el fin de dar un acercamiento a la administración de contingencias conductuales en la organización, se puede tomar un modelo general de administración de contingencias.

Los autores Luthans y Kreitner ( 1974 ), formulan un modelo general de administración de contingencias conductuales en

la organización, dicho modelo se resume en los siguientes -  
pasos;

- 1.- Identificación de la relación existente entre la ejecución y los eventos conductuales; desde el punto de vista de la ejecución, los eventos conductuales se clasifican en deseables, indeseables e irrelevantes, cuando el evento -- conductual deseable ocurre con poca frecuencia, o el - - evento conductual indeseable ocurre con demasiada fre-- cuencia, se requiere la intervención de la modificación - de conducta.
- 2.- Medida de la frecuencia de la respuesta; el método de re gistro debe ser la observación directa del fenómeno con- ductual, el parámetro de medida de la conducta es la fre cuencia, la cual nos muestra las veces que ocurre una - conducta en un tiempo determinado, por medio de la fre-- cuencia se determina si es necesario que una conducta - ocurra más o menos frecuentemente, de acuerdo con las - necesidades que se presentan.
- 3.- Análisis funcional e identificación de contingencias exis tentes; para realizar un análisis funcional se deben res- ponder dos preguntas:

1.- En donde tiene lugar la conducta ( antecedente ).

2.- Cuales son sus consecuencias ( consecuente ).

Se observa que toda conducta es emitida en un ambiente determinado, el cual proporciona consecuencias a ésta, para determinar la manera en que se va a controlar la conducta, es necesario conocer en donde ocurre y cuales -- son las consecuencias que la mantienen.

4.- Intervención de estrategia; este punto se subdivide en -- los siguientes cuatro;

1.- Desarrollo de los conocimientos y aparatos para hacer posible una intervención exitosa, es decir, la -- implementación de los recursos para la intervención.

2.- Aplicación; intervención de estrategia; se selecciona y aplica el procedimiento más adecuado a las necesidades de modificación de conducta.

3.- Medida del impacto de la intervención de estrategia; por medio de la frecuencia de ocurrencia de la ejecución que fue intervenida, en otras palabras los -- efectos de la intervención se reflejan en la frecuencia de ocurrencia de la ejecución sobre la cual se intervino.

- 4.- Mantenimiento de resultados deseables; se selecciona un procedimiento para el mantenimiento de conductas, y se aplica sobre aquellos resultados que se consideren deseables.
- 5.- Evaluación; el quinto paso del modelo general de administración de contingencias conductuales en la organización es la evaluación, constituye una comprobación real de la efectividad de la administración de contingencias conductuales, ahora bien si la evaluación demuestra que la administración de contingencias conductuales no produce efecto positivo sobre la ejecución, debe hacerse una acción correctiva revisando el procedimiento empleado y las ventajas o desventajas que tuvo su aplicación.

BIBLIOGRAFIA; CAPITULO IV:

- Koontz y O'donell           Curso de Administración Moderna. México; Ed. Mc Graw Hill, 1977.
- Jiménez, O. A.               Curso de Modificación de Conducta Organizacional. México; 1976, Facultad de Psicología, U N A M.
- Schein, E. H.                Psicología de la Organización España; Ed. Prentice/Hall International, 1975.

V) ALGUNAS EXPERIENCIAS DE LA MODIFICACION DE CONDUCTA  
DENTRO DEL CAMPO ORGANIZACIONAL:

Como ya se explicó en el capítulo anterior, (referente a la aproximación de la modificación de conducta a la organización), el fin último de la organización es alcanzar la consecuencia organizacional deseada para todos sus miembros, para lo cual requiere de una coordinación e integración adecuada entre sus elementos, la cual a su vez hace necesario el cumplimiento de determinadas funciones, de entre las cuales las que se confieren al psicólogo industrial -dentro del presente escrito- , son las siguientes:

- a.- Programación de Ambientes Laborales.
- b.- Selección de Personal.
- c.- Capacitación y Adiestramiento de Personal.
- d.- Calificación de Méritos.
- e.- Programación de Incentivos.
- f.- Seguridad Industrial.
- g.- Relaciones Humanas.

Dentro de algunas de las áreas citadas anteriormente, se han hecho intentos por aproximar el problema organizacional, a soluciones -- planteadas mediante la técnica de modificación de conducta, de entre las cuales, se presentan las siguientes:

a.- Programación de Ambientes Laborales; (Jiménez, O.A., 1976):

A esta área corresponde, el arreglo de las condiciones de ambiente, que favorezcan la emisión de conductas preescritas -- como deseables y necesarias para el desarrollo de un trabajo, considerando que el medio ambiente constituye todos los estímulos que actúan sobre la conducta, la programación de ambientes laborales engloba de alguna manera a las demás áreas mencionadas, por lo cual podemos considerar a las experiencias tenidas en las otras áreas, como experiencias de la modificación de conducta en la programación de ambientes laborales.

b.- Selección de Personal:

A esta área le corresponde, la búsqueda de los individuos que posean los conocimientos y habilidades necesarias para realizar un buen desempeño en un determinado puesto de trabajo, - entre las experiencias de la modificación de conducta en ésta área tenemos:

1.- Título "Un nuevo Modelo de Selección"; (Jiménez, O.A., - 1976):

Autor: Juan Manuel Juárez, Tesis Profesional; Licenciatura, UNAM., 1974.

Objetivo: Probar la efectividad del procedimiento de - - -

selección por objetivos (A. Jiménez, 1972), en un puesto de trabajo "intangible".

Sujeto: Entrevistador en una agencia de empleos.

Variables:

Dependientes: Resultados esperados en el puesto (Registro de Resultados), y conductas especificadas (Registro de Conductas).

Independiente: Entrevista de monitoreo (Feed-Back).

Resultados:

El sujeto fue observado en el período libre, mostrando -- las ejecuciones siguientes:

En el período libre la ejecución que realizó el sujeto demostró una alta confiabilidad (0.85); sin embargo, una de las conductas especificadas en el período de línea base, se presentó por debajo del criterio esperado, dato que en el segundo período, es decir después de la entrevista de monitoreo, aumentó su probabilidad en un 45%, lo cual de muestra claramente el óptimo resultado de éste modelo para la selección de personal.

Discusión del Autor:

El sujeto mantuvo y logró los resultados especificados para el puesto en cuestión, aún cuando en el pasado este puesto

había costado mucho trabajo cubrirlo, y era aún más difícil de evaluar.

El Autor consideró este modelo como camino conveniente para solucionar los múltiples problemas de la selección de personal.

c.- Capacitación y Adiestramiento de Personal:

A esta área le corresponde, dotar a los empleados de una empresa con repertorios conductuales que les permitan ejecutar adecuadamente el empleo que desempeñan, así como dotarlos de nuevos repertorios conductuales, que le permitan resolver los requisitos de un empleo inmediatamente superior al suyo, desde el punto de vista jerárquico, entre las experiencias de la modificación de conducta en esta área tenemos:

1.- Título "Un Estudio Comparativo de la Instrucción Programada y la Tradicional en la Industria"; (Jiménez, O. A., - 1976):

Autor: J. L. Hughes y W. J. Mc Namara, Control de la Conducta Humana, Ulrich, Trillas, México, 1074, Publicado en Journal of Applied Psychology, 1961, 15, 225-231.

Objetivo:

Demostrar cuales son las ventajas de la instrucción programada sobre el método tradicional de capacitación en la industria .

Sujetos :

Dos grupos de trabajadores de una compañía ( Un grupo control, y un grupo experimental ).

Variables :

Dependiente : Conocimientos reportados en un cuestionario; Opinión de los empleados sobre la instrucción programada, y el método tradicional recabada en otro cuestionario .

Independiente : Instrucción programada sobre el manejo de - computadoras I.B.M., y método tradicional sobre el mismo tópico .

Resultados :

En tanto que en el método tradicional se utilizaron 15 horas de clase para presentar el material, en la instrucción programada se utilizaron 11; el cuestionario de opinión marcó a la instrucción programada superior en cuanto a tiempo requerido, interés sobre el material y preferencia de los estudiantes, y el cuestionario de resultados sobre el conoci-miento adquirido reportó mejor aprovechamiento en el grupo

que recibió instrucción programada .

Discusión del Autor :

Esta técnica encierra grandes promesas al reducir el tiempo necesario para el aprovechamiento y hacer más efectiva la enseñanza, aún cuando el tiempo que se invierte en el estudio de la instrucción programada, depende de la -- historia de cada una de los sujetos participantes .

2.- El Caso del Total Desarrollo Organizacional: (Jiménez, O. A., 1976):

Este ilustra como en la modificación de conducta organizacional, los conceptos y principios, han sido aplicados al desarrollo organizacional. El primer programa fue introducido en la compañía en forma de instrucción programada para supervisores de primera línea. Los principios del aprendizaje conductual, identificación de reforzador y dirección - de contingencias fueron enseñados y llevados a los supervisores en sus respectivas áreas .

El objetivo instruccional fue relativamente directo; Enseñar a los supervisores algunas nociones básicas de modificación de conducta y darles la oportunidad de usarlos al identificar

el problema de la conducta, e implementar una apropiada estrategia de intervencion.

Dos Problemas se Sucitaron :

- 1.- Los resultados satisfactorios tendieron a ser cortos y aunque algunos problemas específicos fueron resueltos, la técnica fue reelegada hacia un tipo de herramienta de preparación en lugar de convertirla en un método total de dirección de recursos humanos.
- 2.- El efecto del reforzamiento al subordinado fue exagerado y el reforzamiento de los directores menos apreciado, después se presentaron efectos de extinción.

El uso de las técnicas de modificación disminuyó debido a la falta de consecuencias del potencial reforzador. Hay -- dos alternativas para resolver los problemas de programa -- inicial e implementarlo; la primera implica un programa de instrucción más comprensivo que enseñe al personal como discriminar entre la propiedad de la ejecución, y las tribia lidades irrelevantes; La segunda implicó un programa de -- un completo razonamiento y de orientación; esta segunda -- alternativa puede organizar el medio ambiente de una orga -- nización entera dentro de un sistema contingente.

Los directores decidieron tomar la segunda alternativa, y --

así una de las primeras áreas afectadas por el nuevo y - total programa de desarrollo organizacional, fue el área de empaquetado de una compañía alimenticia.

Muchos de los operadores de las máquinas empaquetadoras demostraron un conocimiento adecuado de las tareas de ejecución, pero cuando se monitoreó la conducta, el instructor declaró que "pocos pudieron monitorear", como diagnosticar un problema de la máquina, y seleccionar - efectivamente cuales tareas de ejecución podían modifi-- carse.

Se midió la conducta específica de la siguiente manera :

- 1.- Periódicamente recoger los rendimientos hechos.
- 2.- Generar soluciones alternativas.
- 3.- Seleccionar la mejor alternativa.
- 4.- Implementar la solución.
- 5.- Probar la solución revisando el rendimiento hecho.

El análisis de la ejecución, cubrió la necesidad de mejorarla mediante, un sistema de retro-alimentación y post-alimentación, de lo que se consigue, el programa de dos partes :

La primera parte enfocada sobre la ejecución individual, y la segunda, se enfocó a la efectiva supervisión como un intento de mejorar la ejecución.

Los trabajadores aprendieron los puntos críticos de su labor, así como la comunicación de dichos puntos al supervisor.

A los supervisores se les enseñó a reforzar contingentemente la ejecución de los operadores.

Uno de los resultados más importantes del programa de educación fue cuando se levantaron relativamente las áreas críticas de la ejecución, también el trabajo de los supervisores tiene su propia consecuencia, ya que daba y recibía retro-alimentación y el flujo continúa hacia arriba.

El aspecto más importante es que aquí la modificación de conducta consigue realmente un mejoramiento de punta a punta en los problemas de desarrollo organizacional, ya que involucra, tanto personas de alto nivel, como operadores de máquina en un mismo proceso de retro-alimentación y alimentación hacia adelante.

d.- Calificación de Méritos :

La calificación de méritos, constituye todos los procedimientos empleados para evaluar las ejecuciones de los trabajadores, -- con el objeto de hacer una justa distribución de incentivos, así como con el fin de funcionar como indicador de las promociones, ascensos, distribución de salarios y determinación de necesidades de capacitación, entre las experiencias de la modificación de conducta en esta área tenemos;

- 1.- Una alternativa para la evaluación del personal, un ejercicio con el modelo del Centro de Investigación para la evaluación del personal; ( Tesis Profesional de María Griselda Arista Quezada, Fac. de Psicología, UNAM., 1978 ):

Objetivo:

Comprobar la eficiencia del modelo del Centro de Investigación para la evaluación de los méritos de los empleados.

Sujetos: Visitadores Médicos .

Procedimiento del instrucción del sistema de calificación de méritos para visitadores médicos:

Paso 1: Reunir a los supervisores responsables de la evaluación para informarles sobre:

- a) Ventajas y función de la calificación de méritos para la supervisión; conferencia de 15 minutos por el psicólogo ---

responsable de la evaluación.

- b) Características del sistema de evaluación.
- c) Proporcionarles el manual de evaluación y los protocó los correspondientes.
- d) Aclarar dudas sobre el procedimiento de evaluación y/o de calificación.
- e) Fecha en que se deberá iniciar la calificación de méritos.

Paso 2: El psicólogo responsable, revisará en forma siste mática la manera en que el supervisor realiza la calificación de méritos durante quince días, aclarándole las dudas que se le presenten, y elaborando un reporte a la gerencia de personal, indicando el cumplimiento del sistema de calificación de méritos y el apoyo que los jefes están dando al procedimiento de investigación.

Paso 3: Periódicamente, el jefe responsable de los supervisores muestreará el cumplimiento del sistema de califica ción de méritos llamando la atención, o estimulando verbalmente el cumplimiento de esta calificación, para que se to men las medidas convenientes.

Paso 4: Las calificaciones deberán ser entregadas semanalmente en la gerencia de personal, quien reportará por escrito y gráficamente los resultados obtenidos.

Resultados Obtenidos :

El modelo del Centro de Investigación, resulta una técnica manejable y poco costosa, para conocer el rendimiento de los empleados, y genera un buen control de personal, ya que permite tener un sistema estable y constante de retroalimentación efectiva, en donde los empleados se mantienen informados de sus logros en la ejecución de las tareas que les han sido asignadas, ya que existe un registro de actividades mediante el cual obtendrá la información de si está actuando adecuadamente o en que está fallando, específicamente y así estará en posibilidad de corregir sus ejecuciones.

Otra ventaja de este nuevo sistema de evaluación, es que permite que se involucre a todo el personal, ya que la calificación forma parte de la labor del jefe inmediato, el cual contará con datos reales de la ejecución del empleado, lo que resulta benéfico para el y obviamente para la empresa.

Esta técnica es accesible y simple, ya que los términos - -

utilizados son de fácil comprensión para todo el personal relacionado con el sistema, y el superior puede llevarlo a cabo sin dificultad alguna.

e.- Programación de Incentivos:

Esta área se ocupa de lo referente a la motivación del personal, cuyo objetivo es el de lograr una mayor eficiencia en la realización del trabajo, entre las experiencias de la modificación de conducta en esta área tenemos:

1.- Título "Incrementar las Ventas"; (Jiménez, O.A., 1976):

Este experimento fue realizado por; Donald Bermúdez y Ma. Guadalupe Rodríguez de Bermúdez, se utilizó un programa de reforzamiento diferencial de tasas altas.

Problema e Hipótesis:

La situación en una tienda de artículos para el hogar se había tornado desesperante como consecuencia de las bajas ventas:

- A.- Un Vendedor vendió \$40,000.00 pesos.
- B.- Uno vendió \$ 30,000.00 pesos.
- C.- Dos vendieron \$ 20,000.00 pesos.
- D.- Cuatro vendieron \$ 10,000.00 pesos
- E.- Diez vendieron menos de \$ 10,000.00 pesos.

Se propuso que no se podría ser vendedor a menos que se alcanzara un volumen de operaciones del orden de los -- \$50,000.00 pesos al mes.

Mediante el procedimiento de reforzamiento positivo, bajo un programa de reforzamiento diferencial de tasas altas, se pensó que se podría incrementar el record de ventas de cada empleado, la variable dependiente sería; la conducta de vender, cuando hacemos destacar que la variable independiente será, el incremento de ventas, es por que cada empleado que logre la meta fijada de ventas se le aumentará su porcentaje de comisión en un 0.05%.

Sujetos:

18 vendedores y sus jefes de equipo o supervisores, los sueldos de los vendedores se pagaron en forma quincenal conforme a un 6% de comisión, no había un salario fijo.

Diseño:

Dado que los salarios se pagaban quincenalmente, había un programa de intervalo fijo, (este tipo de programas da por resultado una tasa de respuesta baja), para incrementar dicha tasa de respuesta se decidió aumentar la comisión de los vendedores del 6% al 6.5%, siempre y cuando

ellos aumentarán sus ventas.

Se tenía que vender en una semana \$12,500.00 pesos, - para hacerse acreedor al premio, pero para hacer más contingente el refuerzo, se especificó que el aumento del - 0.5%, sería pagado inmediatamente al vendedor que al-- canzara la suma mencionada en el tiempo especificado.

El programa de reforzamiento diferencial de tasas altas, - consiste en que, debe emitirse un número elevado de respuestas en un tiempo máximo determinado; si este número de respuestas no es emitido en el máximo de tiempo señ-- lado, el refuerzo no se da y hay que comenzar de nuevo el intervalo.

#### Resultados:

Un mes después de que se puso en práctica la técnica an-- teriormente señalada, los empleados obtuvieron el siguiente record de ventas:

- A.- Dos llegaron a los \$50,000.00 pesos.
- B.- Uno llegó a los \$40,000.00 pesos.
- C.- Dos llegaron a los \$30,000.00 pesos.
- D.- Cinco llegaron a los \$ 20,000.00 pesos.
- E.- Cinco llegaron a los \$10,000.00 pesos.

F.- Solo tres vendieron menos de \$10,000.00 pesos.

Interpretaciones :

No todos lograron vender los \$50,000.00 pesos, posible  
mente en los meses siguiente ocurrirá esto.

Como es bien sabido los sistemas de sueldos adolecen -  
de varias fallas, ya que generalmente los salarios se pa  
gan quincenalmente, bajo un programa de intervalo fijo,  
y dan como resultado tasas relativamente bajas de res--  
puesta.

2.- Título : Reducir la tasa de retardos de una compañía manu  
facturera"; ( Jiménez O., A., 1976 ) :

Problema :

En una planta de la Ideal Standard, S.A., de la Ciudad de  
México, 131 obreros acumularon 750 retardos durante un -  
año, a pesar de haberse premiado a esta compañía tanto -  
por su puntualidad como por su asistencia.

Objetivo :

Desarrollar una alternativa diferente para controlar los re  
tardos de los trabajadores.

Sujetos :

Se seleccionaron doce obreros, se le dividió en dos grupos, uno control y otro experimental.

Diseño :

El experimentador habló individualmente con cada uno de los miembros del grupo experimental, explicándoles el objeto del experimento sobre la puntualidad de los trabajadores

Mediante el control de vales que se irían dando a los empleados que llegaran temprano, en forma contingente, se les cambiarían al final de la semana por dinero, (dos pesos), de tal forma que al final de la semana podrían obtener de \$10.00 a \$12.00 pesos, cada tarjeta llevaba adjunto un vale cada día, el cual era entregado por un guardia a cada trabajador conforme iba llegando a la fábrica, si el trabajador llegaba tarde perdía la recompensa por ese día.

Durante las primeras doce semanas se tomó la línea base, en las siguientes 8 semanas, los trabajadores del grupo experimental estuvieron bajo el procedimiento de recompensa descrito anteriormente.

Resultados :

Los empleados mejoraron, ya sea disminuyendo minutos de retardo, o bien llegando temprano o antes de la hora de entrada.

El pago contingente de la puntualidad en el trabajo, redujo la tasa de retardos del grupo experimental, el procedimiento demostró que podía mantener la puntualidad por periodos largos de tiempo.

3.- Título "Establecer un sistema de sueldos flexible"; (Jiménez, O.A., 1976):

Esta investigación fue realizada por; Donald Bermúdez y -  
Ma. Guadalupe Rodríguez de Bermúdez.

Objetivo:

Despertar el interés de los psicólogos para que realicen -  
nuevos estudios tendientes a mejorar los sistemas de sueldos.

Problema e Hipótesis:

El sistema de sueldos actualmente es demasiado rígido, -  
dando por resultado la apatía de los empleados, por que --  
ellos saben que con hacer determinada cantidad de trabajo  
seguirán percibiendo un salario al finalizar la quincena.

La hipótesis es, que si se utiliza un sistema flexible de sueldos se mejorará la eficiencia de los empleados.

Variables :

Dependiente : El mejoramiento del trabajo.

Independiente : Sueldos escalonados, según el esfuerzo, cantidad y calidad de trabajo que se realice.

Sujetos :

Empleados de una tienda de artículos para el hogar, específicamente el jefe de cobranzas, quien gana \$ 2,500.00 pesos como sueldo fijo.

Diseño :

Sistema flexible de salarios :

- 1.- Si logra el 8% de cobranzas \$2,000.00 pesos.
- 2.- Si logra el 8.5% \$2,500.00 pesos, ( más el 0.5% del monto total de la cobranza ).
- 3.- Si logra el 9% \$3,000.00 pesos, ( más el 0.5% ).
- 4.- Si logra el 9.5% \$3,500.00 pesos, ( más el 0.5% ).
- 5.- Si logra el 10% \$4,500.00 pesos, ( más el 0.5% ).
- 6.- Si mantiene el 10% en meses consecutivos, un vía je de vacaciones con gastos pagados.

Resultados y Discusión :

Podemos observar que el jefe de credito y cobranzas, --  
aumentó su salario en una proporción considerable, como  
resultado de la cantidad y calidad del trabajo que realizó.

Se comprueba que el uso de sistemas flexibles de salario,  
es capaz de mejorar la eficiencia de los empleados.

f.- Seguridad Industrial :

A esta área le corresponde el control de los ambientes de tra-  
bajo así como, de la conducta de los empleados, con el obje-  
to de eliminar las condiciones llamadas accidentes de trabajo,  
los procedimientos operantes en su aplicación en esta área, se  
encuentran aún en la etapa de comprobación de la eficiencia de  
las técnicas que se han aplicado tradicionalmente en este campo  
po.

g.- Relaciones Humanas :

Dentro de la organización, las personas interactúan entre si es  
tableciendo entre ellas cierto tipo de relaciones, a esta área -  
se le confiere la necesidad de optimizar las relaciones huma--  
nas dentro de la organización, ente las experiencias de modifica  
ción de conducta en esta área tenemos las siguientes :

1.- Título "La Modificación de Conducta en la Alta Gerencia"

Resumen: (Jiménez, O. A., 1976) :

Se pretende modificar en cinco sujetos de nivel gerencial, un grupo de conductas preescritas como indeseables, y -- otro grupo de conductas preescritas como deseables mediante el procedimiento de contrato conductual en una empresa mexicana .

Objetivo :

Lograr que los sujetos verbalizaran las conductas incompatibles, y las conductas compatibles con los objetivos de -- la organización para establecer un convenio entre los miembros que garantice la retro-alimentación sobre actuaciones deseables o indeseables .

Procedimiento :

El trabajo se dividió en ocho sesiones de dos horas cada una , con un horario de ocho a diez de la mañana , los días martes y jueves de cada semana y estas sesiones se agruparon en tres fases :

Fase A : Cuatro sesiones de definición .

Fase B : Dos sesiones de retro-alimentación .

Fase C : Dos sesiones .

En la sesión 7 se elaboró un contrato conductual y en la -- sesión ocho se revisó el mismo .

Acto seguido se les entregó a los sujetos el convenio de conductas, el cual firmaron todos los integrantes del -- grupo.

Conclusiones:

Todo el trabajo del especialista estuvo destinado a el -- entranamiento de los miembros del grupo, para que aprendieran a definir operacionalmente la conducta deseable e indeseable a los intereses del grupo de trabajo.

La importancia de este trabajo en tres aspectos fundamentales:

- 1.- Se logró la modificación de conducta en la alta gerencia.
  - 2.- Se confirmó que las conductas "superiores" emitidas, por altos funcionarios, son sensibles a los mismos -- principios que las conductas "inferiores" supuestas -- de los empleados obreros.
  - 3.- Se comprobó que este campo de aplicación, es accesible a los psicólogos operantes, que deseen modificar la conducta de los individuos en las organizaciones.
- 2.- Título "Incremento del Control de Personal a través del -- uso de el Castigo y el Refuerzo Social"; (Jiménez, O.A., 1976):

Este estudio, estuvo a cargo de; Donald Bermúdez y Ma. Guadalupe Rodríguez de Bermúdez.

Objetivo:

Dar a conocer una serie de datos para controlar la conducta de los empleados en una tienda de artículos para el hogar.

Problema e hipótesis:

Uno de los principales problemas que tenía la tienda, era el escaso control que tenían los jefes sobre sus empleados y el gerente sobre sus jefes, esto se manifestaba en el incumplimiento sistemático de las órdenes impartidas a niveles medio y bajo, las quejas más frecuentes eran; impuntualidad, inasistencia al curso de entrenamiento, incumplimiento en las labores cotidianas, como por ejemplo, limpieza de las mercancías.

Lo que se pretende en este experimento, es controlar el comportamiento de los empleados para que mejoren en los aspectos antes mencionados, el control se realizará por medio del castigo y el refuerzo social.

La variable independiente; será, el control que se ejerza por medio del registro y aprobaciones de los jefes.

Sujetos :

15 vendedores distribuidos en tres grupos de ventas, los cuales estaran bajo el control de tres jefes o supervisores, cinco jefes de departamento repartidos de la siguiente manera ; Tres jefes de equipo, un jefe de crédito y cobranzas y un jefe de contabilidad.

Materiales y Aparatos :

Una hoja de papel con cinco casilleros en los cuales, se podía escribir el nombre del empleado, la instrucción impartida, la fecha, orden cumplida y orden no cumplida. El número de órdenes que podían ser impartidas era de diez a quince.

Diseño :

Tanto a los jefes de departamento como al gerente, se les instruyó acerca del uso del castigo y el refuerzo social y de sus efectos sobre la conducta, se mimeografiaron las instrucciones para que las personas encargadas del registro de control pudieran seguirlas.

Las órdenes deben darse en forma sencilla y clara, las órdenes deben cumplirse diariamente.

El encargado del registro tenía que apuntar el número de --

órdenes cumplidas y no cumplidas. Cuando el sujeto no completara el porcentaje de órdenes cumplidas impartidas, el jefe o supervisor lo llamaría en privado o en grupo -.- (cuando fueran varios los infractores), para llamarles la atención, y recordarles que ellos pueden ser mejores que la empresa tiene confianza en ellos.

De esta manera el sujeto sentiría que se le está tomando en cuenta, en caso de que el sujeto alcanzara la meta fijada, se le haría saber que está respondiendo a la confianza que la empresa ha depositado en él, y que esto puede influir enormemente para futuros ascensos.

A medida que vayan logrando las metas fijadas, se irán espaciando las reuniones del supervisor o jefe con sus empleados.

Resultados:

Los registros de control fueron entregados de la siguiente manera;

Grupo 1: La primera semana fue la de línea base, el cumplimiento fue de un 40%, mientras que en la segunda y la tercera se llegó a un 100%, para luego descender un poco al 97%.

Grupo 2: La primera semana se obtuvo el 55%, la segunda semana el 88% y la tercera semana el 96%.

Grupo 3: La primera semana se obtuvo el 37%, la segunda el 58%, la tercera el 66.6% y la cuarta semana el 92%.

#### Discusión:

Los resultados fueron satisfactorios, por lo que se pudieron introducir nuevas técnicas en la empresa, los empleados se mostraron más cooperativos, los datos como se esperaba estaban de acuerdo con la suposición de que los jefes tienen control sobre la conducta de sus empleados, solo que es necesario que éstos se enteren de una u otra forma de ese control.

Los autores de este experimento, creén conveniente el uso de un registro múltiple en este tipo de experimentos, en esta forma se podrá ir observando cada uno de los grupos y las instrucciones dadas a los mismos, para posteriormente ir añadiendo uno por uno después de ver los resultados.

El hecho de que ninguno de los grupos se mantuvieran al 100%, se puede explicar de la siguiente manera:

Es imposible que una sola persona tenga control absoluto sobre la conducta de un adulto, por otro lado la historia - del sujeto en cuanto a condiciones de reforzamiento, es diferente para cada individuo.

BIBLIOGRAFIA; CAPITULO V:

- Arista Quezada, M.G. Tesis Profesional.  
México; 1978, Facultad de  
Psicología, UNAM.
- Jiménez Osornio, A. El Análisis Experimental de la  
Conducta. ( aplicado al esce-  
nario industrial ).  
México; Ed. Trillas, 1976.
- Jiménez Osornio, A. Curso de Modificación de Condu  
cta Organizacional.  
México; 1976, Facultad de --  
Psicología, UNAM.

## VI. UN PAQUETE DE MODIFICACION DE CONDUCTA PARA ORGANIZACIONES MEXICANAS.

### a) INTRODUCCION:

Habiendo revisado en el capítulo anterior algunas experiencias de la modificación de conducta en el campo de la organización, procederemos en el presente capítulo a plantear una alternativa de solución, dentro de aquellas áreas de la organización, que consideramos estan directamente relacionadas con la conducta de los elementos humanos que forman la organización.

Pensemos primeramente, que la organización para funcionar como tal requiere del cumplimiento de determinadas funciones, de entre ellas podemos considerar básicamente las siguientes:

Planeación, Organización, Staffing, Dirección y Control.

(Koontz y O'donell, 1977):

#### 1. Planeación:

Dentro de la planeación, podemos situar la especificación de estrategias, políticas, programas y procedimientos con los cuales la organización alcanzará sus metas y objetivos.

#### 2. Organización:

Involucra el establecimiento de la estructura adecuada, por medio de la cual deberá funcionar la organización; dicha estructura debe ser establecida através de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la organización.

### 3. Staffing:

Consiste en dotar y mantener con personal aquellas posiciones prescritas en la estructura de la organización.

### 4. Dirección:

Implica guiar y coordinar a los recursos humanos, en el logro de los objetivos de la organización.

### 5. Control:

Es la medición y corrección de las actividades del personal de la organización, con el fin único de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Si presentamos gráficamente las funciones anteriores, tendremos el siguiente flujograma:

PLANEACION ORGANIZACION STAFFING DIRECCION CONTROL

En esta secuencia de actividades que se requieren para el funcionamiento de una organización, observamos que para el cumplimiento de cada una de ellas, se requiere de dos tipos de recursos: Humanos y Materiales.

En el presente escrito como ya se dijo, se plantea una alternativa de solución en aquellas áreas de la organización, relacionadas directamente con la conducta del personal de la organización ( Recursos Humanos ) , con este objeto, trataremos de situar dentro de las funciones descritas anteriormente para el fun-

cionamiento de la organización, las áreas que consideramos directamente relacionadas con la optimización de los recursos humanos de la organización, para posteriormente plantear una solución por medio de un paquete de Asesoría al Sistema de Personal.

PLANEACION

RM:

Objetivos, Políticas, Programas, -  
Procedimientos, -  
Estrategias.

RH:

Programación de -  
Ambientes laborales.

ORGANIZACION

RM:

Establecimiento de  
la estructura.  
Ennumeración de -  
actividades.

RH:

Programación de --  
Ambientes laborales.

STAFFING

RM:

Implementación de ma-  
teriales.

RH:

Selección, -  
Capacitación,  
Calificación -  
de méritos y -  
Prog. de incentivos.

DIRECCION

RM:

Implemento de Materiales --  
Programas y Estrategias.

RH:

Calificación de Méritos,  
Programación de incenti-  
vos, Relaciones Humanas.

CONTROL

RM:

Implementación de Programas  
Materiales y Estrategias.

RH:

Programación de incentivos,  
calificación de méritos,  
relaciones humanas,  
Seguridad industrial.

b) Paquete de Asesoría al Sistema de Personal:

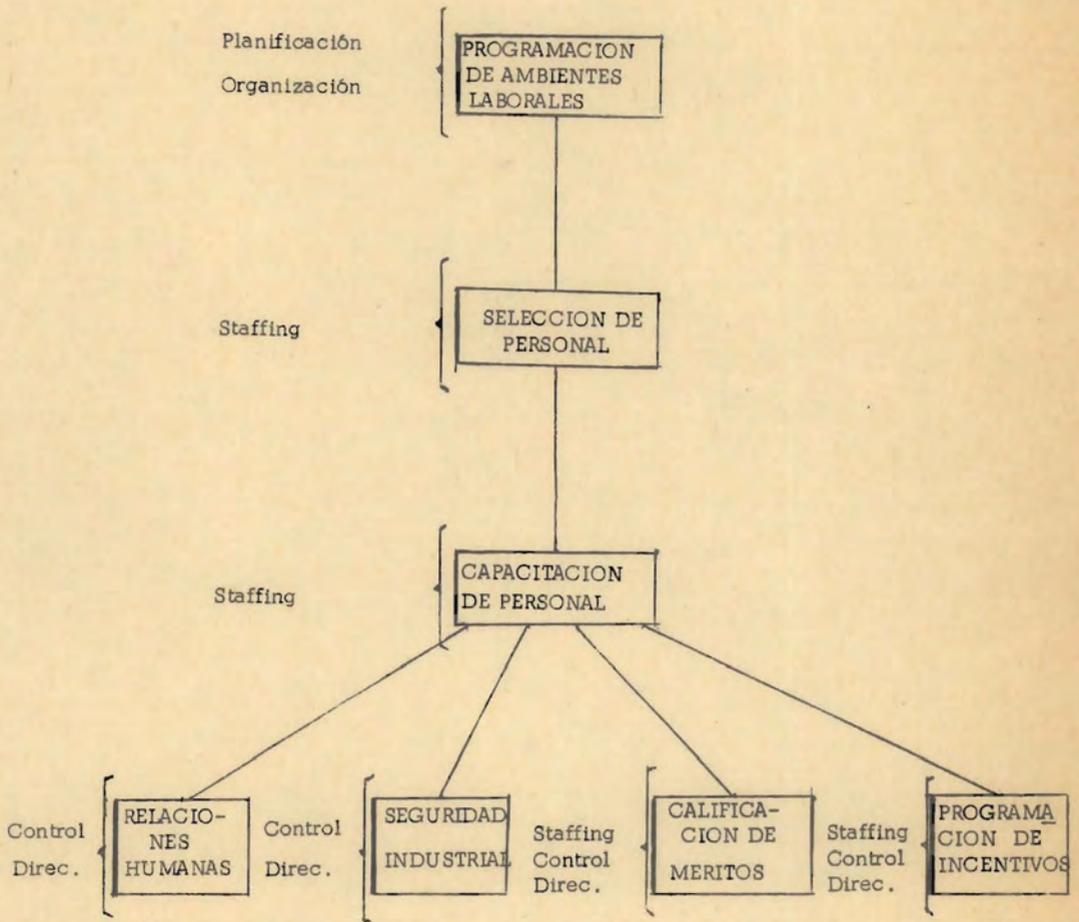
Dentro del presente escrito, se consideran áreas directamente relacionadas con la conducta de los empleados; aquellas involucradas en la Programación del Ambiente Laboral, dotar y mantener con personal las posiciones de la organización, guiar y conducir al personal de la organización y medir y corregir las actividades del personal de la organización.

Considerando lo anterior, el presente escrito plantea una alternativa de solución en las siguientes áreas:

- a) Programación de Ambientes Laborales.
- b) Selección de Personal.
- c) Capacitación y Adiestramiento de Personal.
- d) Calificación de Méritos.
- e) Programación de Incentivos.
- f) Seguridad Industrial.
- g) Relaciones Humanas.

En la siguiente hoja se hace una representación gráfica de las áreas mencionadas, y la secuencia en la cual se deben llevar a cabo.

ORGANIZACION



El papel del Psicólogo Industrial como Asesor en la Organización: Siendo el principal motivo de interés en el presente escrito, el presentar una alternativa de solución a los problemas de la organización relacionados con los Recursos Humanos, por medio de un paquete de asesoría al sistema de personal, se hace necesario comentar el papel del psicólogo como asesor en la organización. Pensemos primeramente, que la psicología es la ciencia que estudia la conducta humana, por lo tanto la psicología está interesada en toda manifestación total del organismo, susceptible de ser registrada y medida. (Jiménez, O. A., 1976).

De acuerdo con lo que se afirma anteriormente el psicólogo en la empresa debe estar vinculado con todos los problemas de la organización, los cuales sean generados por la conducta humana, como lo son: la colocación de los empleados; la motivación de los empleados; la comunicación y dirección de los empleados, etc. En resumen, podemos considerar al psicólogo de la organización avocado a la investigación y aplicación de las técnicas de la psicología en todas aquellas áreas de la organización relacionadas directamente con la conducta humana. (Smith y Wakeley, 1977).

El psicólogo como asesor de la organización puede considerarse de la misma manera que el psicólogo como empleado de la organización, con la diferencia de que el psicólogo asesor es simplemente un consultor que guía por medio de sus conocimientos a los responsables directos, mientras que el psicólogo como empleado de la organización puede llegar a ser el responsable directo, o al menos tiene cierta responsabilidad directa en relación con la toma de decisiones que le competen como empleado de la organización. (Smith y Wakeley, 1977).



PAQUETE DE ASESORIA AL SISTEMA.

DE PERSONAL

OBJETIVO:

Brindar apoyo al sistema de personal, solucionando los problemas que plantean aquellas áreas relacionadas con: la programación de ambientes laborales; dotar y mantener con personal las posiciones de la organización; guiar y conducir al personal de la organización, y medir y corregir las actividades del personal de la organización, lo cual podrá ser evaluado a través de la aplicación y evaluación de las áreas que se plantean en el paquete. (tal como se indica en cada una de las áreas).

PROGRAMACION DE AMBIENTES LABORALES

- a) Area: Programación de Ambientes Laborales. (Jiménez, O. A., - 1976).

Consiste en el arreglo de las condiciones ambientales que favorezcan la realización de un trabajo determinado.

OBJETIVO:

Arreglo de las condiciones ambientales que favorezcan la emisión de conductas prescritas como deseables y necesarias para el desarrollo de un trabajo.

Si tomamos en cuenta que el medio ambiente está constituido por todos aquellos estímulos que actúan sobre la conducta y que todas las áreas que nos preocupan dentro del presente escrito, están directamente relacionadas con la conducta de los elementos de la organización, concluiremos que la programación de ambientes laborales engloba de alguna manera las demás áreas mencionadas, y que, una buena programación del ambiente laboral, facilitará el cumplimiento de los objetivos de las demás áreas.

Solución planteada en el presente escrito:

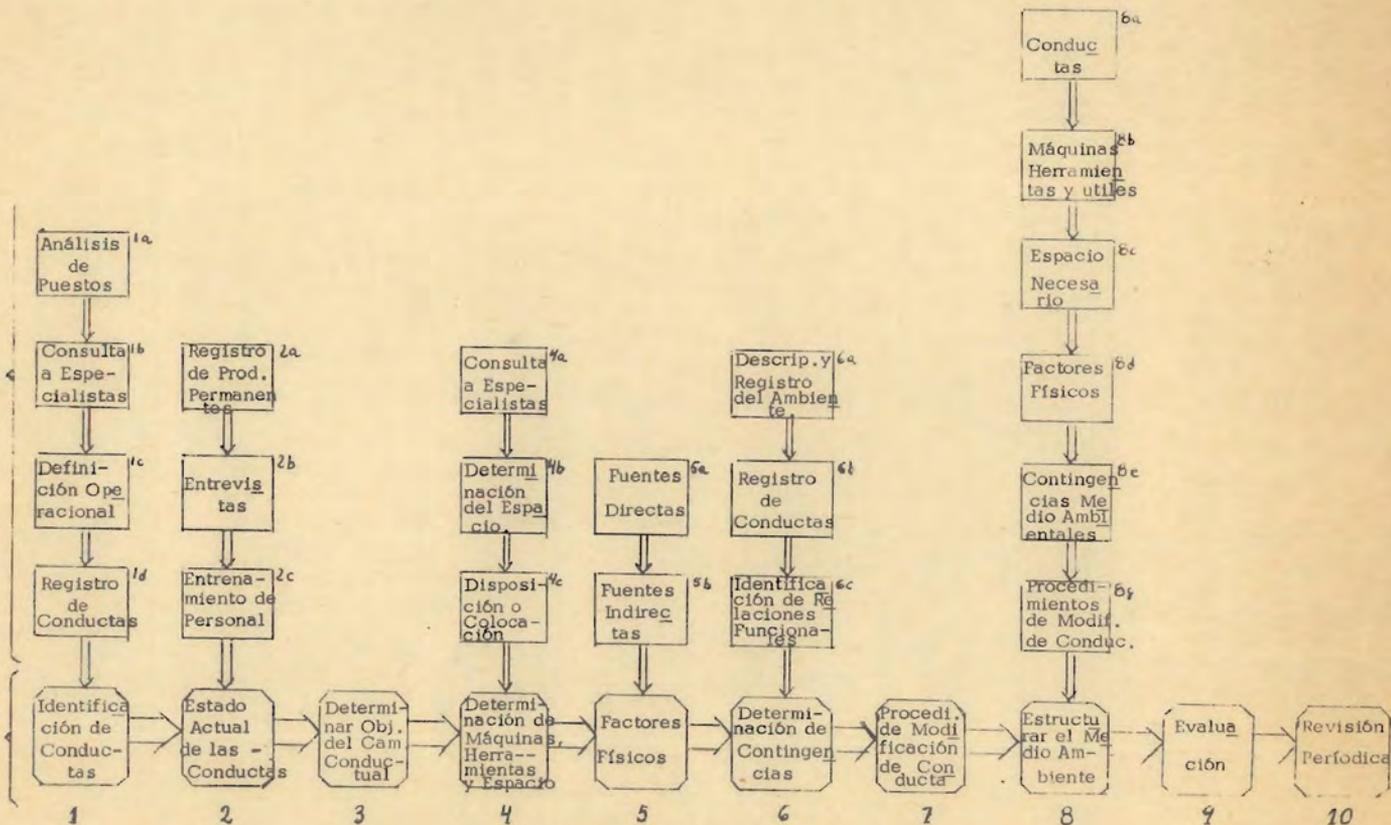
Programación de ambientes laborales tomando en cuenta:

- A.- Conductas que se requiere emitir en el ejercicio de un trabajo.
- B.- Estímulos medio ambientales.
- C.- Relación funcional existente entre las conductas y los estímulos medio ambientales.

FLUJOGRAMA DE PROGRAMACION DE AMBIENTES LABORALES

PASOS PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD

ACTIVIDADES SECUENCIALES DE APLICACION



a) Programación de ambientes laborales:

1. Identificación de las conductas que se requiere emitir dentro del ambiente laboral, para la realización del trabajo.

Para llevar a cabo esto, el modificador de conducta puede basarse en la siguiente secuencia:

a) Determinar el tipo de trabajo que se realiza dentro del ambiente laboral, por medio de la aplicación de un análisis de puestos.

b) Consultar con especialistas en la realización del trabajo, sobre las principales conductas necesarias para llevar a cabo el trabajo, resultantes de la aplicación del análisis de puestos.

c) Definir operacionalmente las conductas, que según los dos pasos anteriores resulten necesarias para la realización del trabajo, en colaboración con especialistas en la realización del trabajo.

d) Elaborar y llevar a cabo un registro de conductas, con el fin de verificar si realmente son las conductas más adecuadas para realizar el trabajo.

e) Entrenamiento de personal para la toma de registros conductuales y análisis de puestos.

2. Evaluación del estado actual de las conductas laborales, en base a la producción resultante de su ejecución.

Esto puede realizarse recurriendo a:

a) Formular y llevar a cabo un registro de productos permanentes

del trabajo.

b) Entrevistas con los enterados del control de calidad y cantidad del producto del trabajo que se realiza en el ambiente laboral.

c) Capacitar personal para la realización de entrevistas y registros de productos permanentes del trabajo.

3. Determinación del objetivo de cambio conductual.

4. Determinación de máquinas, herramientas y útiles que se requieren para realizar el trabajo, así como el espacio necesario para hacerlo.

Para hacer esto, el modificador de conducta puede seguir los pasos que se sugieren a continuación:

a) Consultas con especialistas en realizar la labor, sobre las máquinas, herramientas y útiles que se requieren para realizar el trabajo, y las características de tamaño y forma de manejo de dichas máquinas y herramientas.

b) Determinar el espacio necesario para realizar el trabajo, tomando en cuenta el tamaño y forma de manejo de las máquinas y herramientas, en colaboración con especialistas en la realización del trabajo.

c) Determinación de la colocación adecuada de las máquinas, herramientas y útiles requeridos en la realización del trabajo.

5. Determinación de los factores físicos (luminosidad, ruido, temperatura, etc.) del ambiente laboral, mas adecuados en la realización del trabajo.

Para realizar esto, el modificador de conducta puede recurrir a dos tipos de fuentes:

a) Fuentes directas: Entrevistas con los empleados que realizan el trabajo, acerca de los factores físicos del ambiente laboral que consideren más adecuados para realizar el trabajo, - así como, registros de la conducta laboral a diferentes condiciones físicas del ambiente.

b) Fuentes indirectas: Estudios y experimentos citados en libros, sobre la influencia de los factores físicos del ambiente - laboral.

Ejemplo: Estudios de Hawthorne, realizados por Elton Mayo en la Electric Company de Hawthorne.

6. Determinación de contingencias que actúen sobre la conducta en el momento de realizar el trabajo.

Para hacer esto, el modificador de conducta puede utilizar la siguiente secuencia:

a) Descripción y registro del ambiente laboral, identificando los estímulos que tienen lugar en él periódicamente.

b) Registro de la conducta de los empleados en el momento de -

realizar el trabajo; este paso puede realizarlo el personal adiestrado previamente en la elaboración y toma de registros conductuales.

c) Identificación de las relaciones funcionales existentes entre las conductas de los empleados y los estímulos medio ambientales por medio de la gráfica e interpretación de los datos obtenidos en los registros conductuales llevados a cabo anteriormente.

7. Seleccionar alguno de los procedimientos señalados para el mantenimiento de conductas (capítulo III, inciso e) y aplicarlo sobre las conductas consideradas como necesarias para la realización del trabajo, esto debe hacerlo el especialista en modificación de conducta.

8. Estructuración del medio ambiente laboral, tomando en cuenta:

a) Las conductas necesarias para llevar a cabo el trabajo.

b) Las máquinas, herramientas y útiles necesarios para realizar el trabajo.

c) El espacio necesario para llevar a cabo el trabajo, y la disposición adecuada de las máquinas, herramientas y útiles necesarios para realizar el trabajo.

d) Los factores físicos del ambiente laboral más adecuados para la realización del trabajo.

e) Las contingencias medio ambientales que actúan sobre la conducta de los empleados en el momento de realizar el trabajo.

f) El procedimiento para mantenimiento de conductas que se va a aplicar.

9. Evaluación de los beneficios obtenidos de la modificación del ambiente laboral, en base a la producción resultante del -- trabajo realizado en las actuales condiciones de ambiente, en -- comparación con la producción resultante del trabajo realizado en las condiciones originales, obtendia en el segundo paso.

10. Revisión periódica del ambiente laboral (por ejemplo semanalmente), con el objeto de mantener las condiciones ambientales obtenidas por la modificación, para lo cual el modificador de conducta debe entrenar personal que llevará a cabo la revisión periódica.

SELECCION DE PERSONAL

b) **Area: Selección de Personal:**

Es la búsqueda de individuos capaces para la realización del trabajo necesario para lograr un buen desempeño en un puesto determinado.

**Objetivo:**

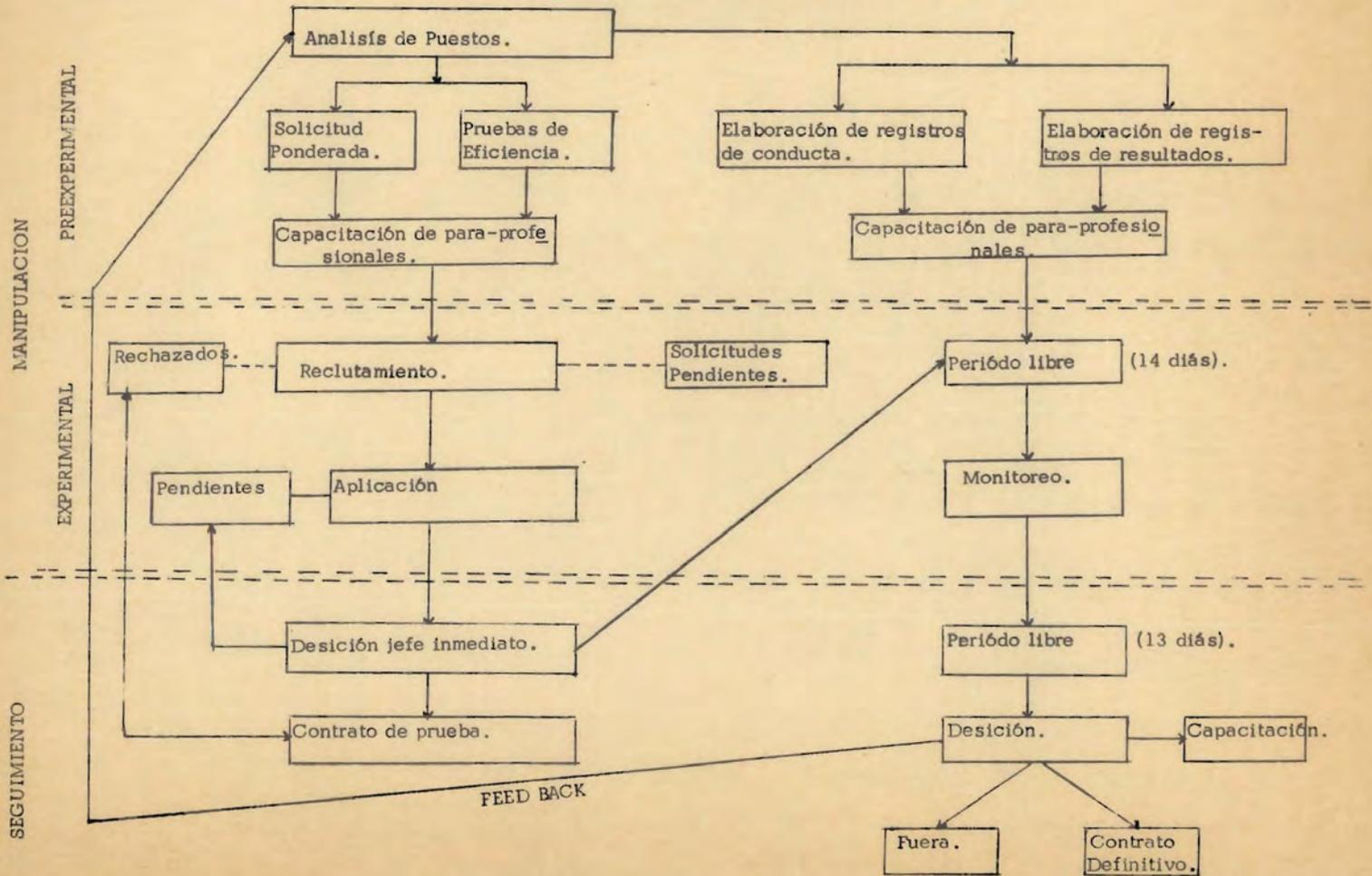
Dotar a la organización de personal, que posea los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar los puestos que prevee su estructura.

**Solución Planteada en el presente escrito:**

**Selección por Objetivos:**

Procedimiento diseñado por el licenciado Alvaro Jiménez, que fué expuesto durante el primer Simposio sobre Administración Pública y Privada; (Jiménez, O. A., 1976).

## FLUOGRAMA DE SELECCION POR OBJETIVOS



b) Selección por Objetivos; (Jiménez, O. A., 1976):

1. Análisis de la familia de puestos:

Se realiza por medio de cuestionarios, entrevistas cruzadas (trabajador - jefe), los datos obtenidos deben ser ampliados por medio de los registros observacionales, el análisis de la familia de puestos de trabajo, se realiza con el objeto de recabar datos que nos indiquen de manera confiable, los requisitos tanto en conocimientos teóricos como en habilidades prácticas, que se requieren para realizar óptimamente un puesto de trabajo.

2. Solicitud ponderada:

Se realiza en base al análisis de puestos y los estudios de mercado, para buscar y calificar objetivamente el grado de afinidad de las características de operación entre un puesto y otro de empresas diferentes, su objetivo principal es el de eliminar datos no relevantes en la definición genérica de un puesto de trabajo.

3. Pruebas de eficiencia:

Se elaboran observando la metodología de las pruebas de rendimiento, y en base a los datos obtenidos en el análisis de puestos sobre las habilidades y conocimientos que requiere el puesto, se debe elaborar plantillas de calificación, tanto para

la solicitud como para las pruebas de eficiencia.

4. Capacitación de paraprofesionales:

Se entrena personal auxiliar administrativo, para calificar la ejecución de los participantes, por medio de las plantillas y tablas elaboradas previamente, para la solicitud ponderada y las pruebas de eficiencia.

5. Reclutamiento:

Se realiza mediante fuentes internas y externas, informando sobre las características del puesto y la aplicación de las pruebas de eficiencia.

6. Aplicación:

Los candidatos son sometidos por los paraprofesionales entrenados previamente, a la solicitud ponderada y las pruebas de eficiencia, los tres sujetos mejor calificados en estos instrumentos son conducidos al siguiente paso.

7. Decisión del jefe inmediato:

El jefe inmediato se involucra sobre la decisión, de cual de los tres solicitantes continuará el proceso de selección, (los otros sujetos son informados sobre la decisión y aceptan estar a prueba), así pueden comunicarse a la empresa en "n" periodo, pues todavía tienen oportunidad de pertenecer a ella.

8. Contrato de prueba:

El sujeto será sometido a todo el proceso de contratación e inducción.

9. Elaboración de registros conductuales:

Deben estar basados en el análisis de puestos y su objetivo es definir operacionalmente las conductas deseadas para desempeñar el puesto.

10. Elaboración de registros de resultados:

Se elaboran en base a registros de productos permanentes de la conducta de los empleados.

11. Capacitación de paraprofesionales:

Los supervisores o compañeros de trabajo, son entrenados para llevar a cabo esos registros observacionales.

12. Período libre:

Durante 14 días el sujeto es observado por medio de los registros observacionales y/o de resultados.

13. Monitoreo:

Al décimoquinto día el sujeto recibe información (feed-back), sobre las ejecuciones realizadas.

14. Período libre (2):

Durante 13 días el sujeto es observado nuevamente, sin notificarle nada respecto a su actuación.

Decisión:

Con base a los resultados obtenidos durante los dos períodos --

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

libres, un técnico entrenado en la lectura de gráficas conductuales, decide contratar, rechazar definitivamente o capacitar en áreas deficientes, al empleado.

c) Area: Capacitación y Adiestramiento de Personal:

Consiste en la preparación teórica y práctica de los empleados de la organización, con el fin de que puedan realizar adecuadamente las actividades que comprende su empleo actual, así como resolver los requisitos que les plantee un empleo inmediatamente superior al suyo.

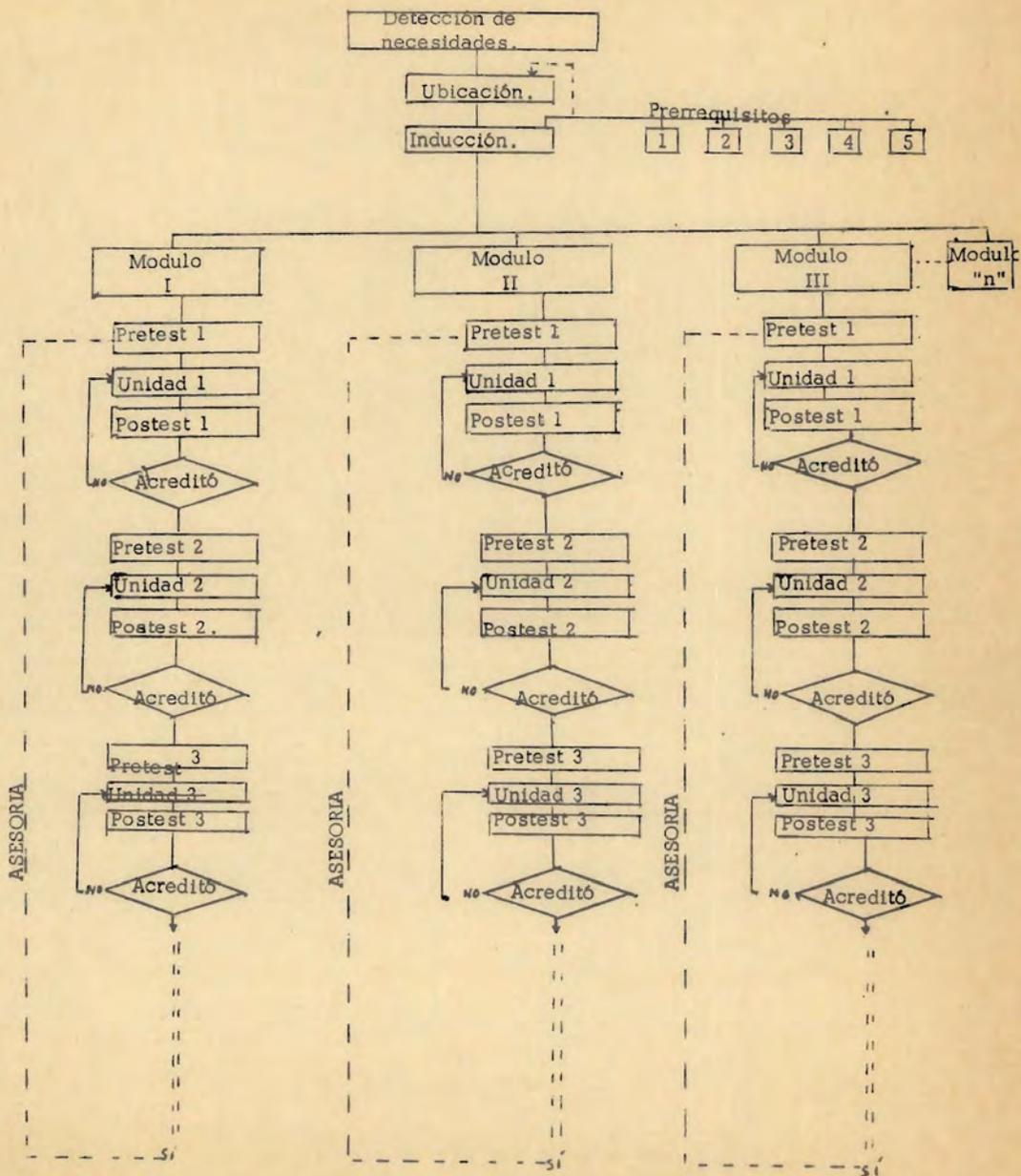
Objetivo:

Dotar a los empleados de la organización con repertorios conductuales que les permitan ejecutar adecuadamente el empleo que desempeñan actualmente, así como dotarlos con nuevos repertorios conductuales, que les permitan resolver los requisitos de un empleo inmediatamente superior al suyo.

Solución planteada en el presente escrito:

Sistema modular para adiestramiento y capacitación por medio de la Instrucción Programada. (Laffite, Breton, MA. E., Tesis Profesional).

DESARROLLO DEL SISTEMA MODULAR PARA ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION



a) Capacitación y Adiestramiento de personal :

El Sistema Modular de Adiestramiento consta de los siguientes pasos; (Laffite, B.M.E., Tesis Profesional).

1. Detección de necesidades:

Se determinan las áreas en las que se requiere adiestramiento y/o capacitación de personal, esto puede ser realizado por medio de la aplicación de cuestionarios, análisis de puestos, entrevistas; los datos obtenidos deben ser ampliados por medio -- de registros observacionales.

2. Ubicación (selección):

Los sujetos aspirantes a la capacitación y/o adiestramiento, - deberán ser sometidos a la aplicación de un pretest general, correspondiente a las áreas en que se va a aplicar la capacita - ción, con el objeto de determinar sus repertorios de entrada, - considerandolos como conductas que se van a entrenar a través de las unidades de instrucción, y los repertorios precurrentes, entendiendo estos como las conductas directamente relaciona-- das con el objetivo general, que no son consideradas en el entrenamiento, pero que pueden auxiliar al sujeto en la solución de los problemas del material que se le presente en el curso.

3. Inducción:

Este paso consta de dos fases:

3.1 Una vez que se ha dado respuesta al pretest, si el candidato no presenta el repertorio precurrenente mínimo y suficiente para pasar a las unidades de entrenamiento, se procede a establecer éste en la fase de prerequisites, terminando éstos, el candidato pasará nuevamente al paso de ubicación donde se le volverá a aplicar el pretest de las áreas detectadas.

3.2 La segunda fase de este paso, consiste en proporcionar al candidato la información de los resultados obtenidos, esto es, cuales serán las unidades a cursar en su caso con el fin de cumplir los objetivos generales establecidos en las áreas detectadas.

En este paso, se marcan los lineamientos para un compromiso formal de adiestramiento con el candidato, en cuanto a los objetivos (conductas terminales), Unidades a cursar para el logro de los objetivos y el procedimiento administrativo del propio sistema.

#### 4. Entrenamiento por unidades:

En este paso se inicia el entrenamiento por unidades, que podrá ser cubierto en unidades de un mismo módulo o bien de módulos diferentes.

Cada unidad consta de un pretest específico que será aplicado antes de entrar formalmente al contenido de la unidad, con el objeto de determinar el número de objetivos específicos que --

deberán ser cubiertos en la unidad por el sujeto.

Al finalizar la unidad, se aplica un postest, con el cual se evalúa el aprendizaje del sujeto capacitado en términos del objetivo específico de la unidad, si no se cumple, regresará a la unidad hasta que domine según el objetivo, la información presentada.

Ahora si los objetivos de la unidad son cubiertos en el postest el sujeto pasará a la unidad siguiente, cuya secuencia ha sido previamente determinada.

#### 5. Elaboración de las unidades:

Con respecto a la estructura interna de las unidades de adiestramiento, estas presentan las siguientes características:

##### 5.1 Repertorio de entrada:

Mediante la aplicación de pretest específico de cada unidad, se evalúan los repertorios de entrada, es decir, el dominio que el capacitado tiene sobre el material a entrenar en los niveles de la misma, con el fin de determinar el número de objetivos parciales a cumplir.

##### 5.2 Especificación de objetivos general y parciales:

Este punto lo constituyen la especificación del objetivo general (conducta terminal de una unidad o programa de adiestramiento) en el cual se encuentra especificado el repertorio conductual complejo que se espera establecer en el sujeto --

capacitado como resultado de la programación.

Asimismo, también se especifican los objetivos parciales en los que se dividirá la conducta terminal, los cuales en conjunto deberán dar como resultado la conducta terminal de la unidad en cuestión.

Lo que se pretende al dividir la conducta terminal en una serie de niveles de entrenamiento; es facilitar el entrenamiento dividiendo la información en pasos graduales, esto también servirá para confrontar la información proporcionada por la unidad con los objetivos de la misma.

### 5.3 Especificación del contenido:

En este punto se describe el contenido en cuanto a la información que se proporcionará a lo largo de la unidad, el cual deberá relacionarse directamente con los objetivos de la unidad.

### 5.4 Programación de los niveles de entrenamiento:

Los pasos seguidos para este punto son:

5.4.1 Glosario de los conceptos en cuanto a procedimiento, proceso, técnica, método y aspectos teóricos, que se manejen a lo largo de cada nivel de entrenamiento.

5.4.2 Introducción, constituida por una descripción de los aspectos más relevantes que se tratarán en un nivel de entre-

namiento, así como la importancia de su estudio.

5.4.3 Establecimiento del repertorio mínimo necesario y suficiente, recordando que un nivel de entrenamiento, está integrado por conductas verbales y motoras, aún cuando ambas, se relacionan y complementan directamente y se conciben como un entrenamiento integral. La programación verbal (textual) está constituida de los siguientes aspectos:

- a) Presentaciones que son fragmentos de información, de los que posteriormente se elaboran ejercicios programados.
- b) Demostraciones audiovisuales o prácticas de procedimientos.

Estos tres aspectos deben cubrir las características, procesos, y técnicas del tópico del que se trate la unidad, el escenario en que se han de llevar a cabo las ejecuciones prácticas o motoras del estudiante y si este ha de usar o no instrumental de precisión así como la especificación de las actividades a desarrollar de manera individual o de grupo según el procedimiento de que se trate.

5.4.4. Ejercicios; los ejercicios de los que consta la programación son:

- a.- Ecoicos o de transcripción textual:

La función de estos ejercicios es la de establecer en el capacitando un repertorio verbal técnico de conceptos referentes

a procesos, procedimientos, técnicos, etc., que lo capaciten para definir o describir apropiadamente los conceptos que involucra la unidad o nivel de entrenamiento en cuestión.

b.- Discriminativos: En estos ejercicios se requiere que el estudiante identifique entre dos o mas situaciones diferentes a la situación en que se entrenó, el principio, técnica o procedimiento involucrado. La función de estos ejercicios es la de capacitar al participante para identificar los procesos, procedimientos ó técnicas de la situación del problema de capacitación.

c.- Generalización: En estos ejercicios se requiere que el estudiante, a partir de la información dada en una situación determinada pueda implementarla o extenderla a otras situaciones similares, aunque no idénticas. La función de estos ejercicios es la de capacitar al participante para implementar y extender la información adquirida en una situación específica a nuevas situaciones.

5.4.5 Ampliación del repertorio mínimo necesario y suficiente: a través de lecturas o actividades obligatorias y relacionadas con el nivel de entrenamiento.

5.4.6. Evaluación: al final de cada nivel de entrenamiento de una unidad, se aplica un postest al capacitando, con el fin de determinar el grado en que se cumplió el objetivo del

nivel de entrenamiento.

5.4.7 Lecturas complementarias: Este tipo de lecturas optativas no se evalúan, son lecturas recomendadas al capacitando interesado en el tema tratado, y asimismo puede extender o incrementar la información proporcionada por la unidad.

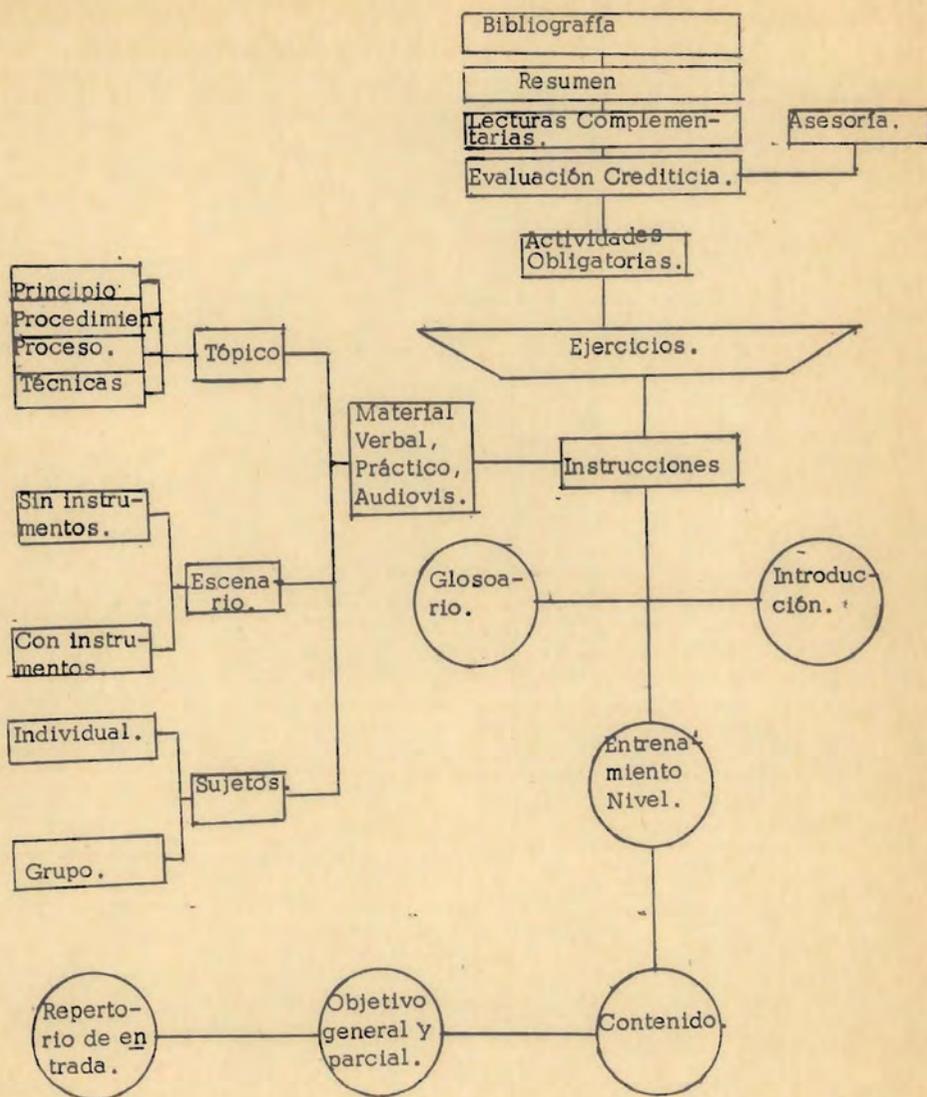
5.4.8. Resúmen: Al final de cada nivel de entrenamiento se presenta un resúmen de lo visto en él nivel, en el cuál se hace énfasis en los aspectos mas reelevantes del mismo y su importancia dentro del entrenamiento.

5.4.9. Por último se presenta la bibliografía consultada para la elaboración del nivel de entrenamiento.

#### 6. Asesoría:

Durante todos los procedimientos de la unidad, el capacitado recibe asesoría directa del responsable del curso, a fin de que se cumplan los objetivos marcados en el paso de inducción, pudiendo cambiar estos de acuerdo a los resultados obtenidos en el pretest específico o parcial de la unidad.

La función de asesoría será de acuerdo a las actividades, métodos y técnicas establecidas para las unidades a entrenar hasta lograr los objetivos.



CALIFICACION DE MERITOS

d) Area: Calificación de méritos.

Es la evaluación de las ejecuciones de los empleados en el desarrollo de su labor.

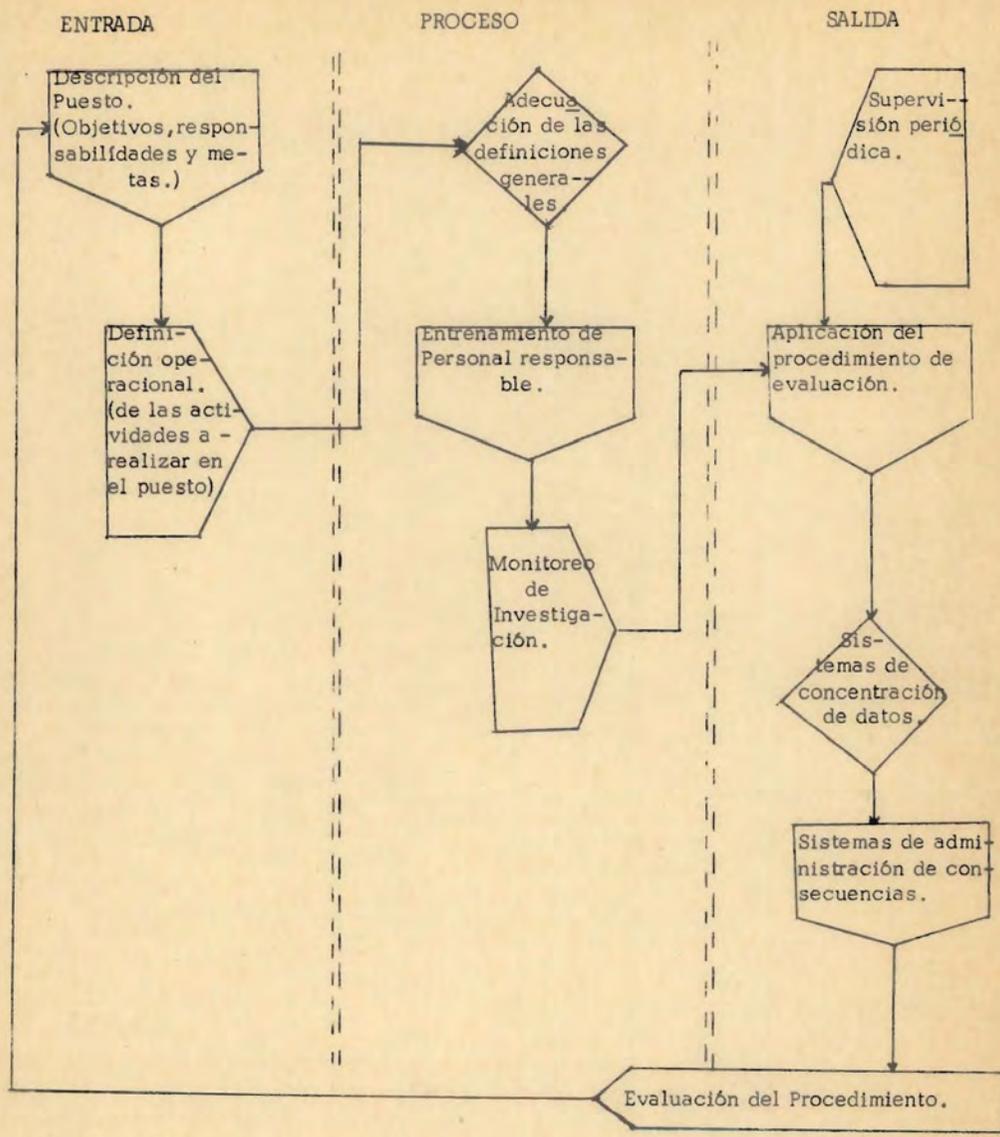
Objetivos:

1. Evaluación de la ejecución de los trabajadores.
2. Constituir la base para: una justa distribución de incentivos, promociones, salarios, etc.
3. Servir de indicador de necesidades de capacitación.

Solución planteada en el presente escrito:

Uso del modelo del Centro de Investigación para la evaluación de personal;(Arista Quezada, MaG., Tesis Profesional).

MODELO DEL CENTRO DE INVESTIGACION PARA LA EVALUACION DE PERSONAL



d) Calificación de méritos; (Arista Quezada, MaG., Tesis Profesional):

Modelo del Centro de Investigación para evaluación de personal:

1. Descripción del puesto, responsabilidades, objetivos y/o metas:

El análisis de puestos, es el punto de partida del modelo, -- porque mediante su obtención vamos a conocer las diferentes tareas que requiere el puesto, así como el estandar de ejecución que estipula cada una de ellas.

La descripción del puesto va a establecer también el objetivo del puesto, sus responsabilidades y las metas que debe alcanzar para producir una labor efectiva a la organización. Mediante la aplicación de un análisis de puestos, en donde se -- especifiquen las actividades que el sujeto debe realizar, así como su descripción, periodicidad y la importancia que cada -- una de estas actividades tiene para el puesto, la definición -- de conductas se hará de una manera operacional, ya que incluirá todas las tareas a realizar en el mismo.

2. Definición operacional de la conducta.

Una definición operacional debe incluir:

- Claridad en los términos empleados (debe ser altamente específica.

- Indicar el comportamiento, ya sea en tiempo, presencia o producción.

- Indicar el sistema por el cual se va a medir.

Si se respetan los tres principios anteriores, al definir las -- conductas y al adecuarlas, la medición y calificación de las mismas será una consecuencia fácilmente alcanzable y por lo tanto, simplificará su evaluación.

### 3. Adecuación de las definiciones generales:

En esta fase, se condieran las definiciones generales que son obtenidas por medio de entrevistas, y se adecúan al sistema de medición correspondiente, de acuerdo a los niveles de medición especificados para cada tarea en el análisis de puestos.

### 4. Entrenamiento de personal responsable:

En este punto, se entrena a los supervisores o jefes inmediatos en los sistemas de registro según sea necesario, de acuerdo a las tareas que deba calificar y se harán tablas de vacío para facilitar el registro de las conductas a evaluar, especificando muestreos o periodicidad del registro. También se les entrenará en las formas en que deben observar las conductas, cuando estas ocurran a fin de no dejar ninguna duda al respecto al comportamiento que deben evaluar.

### 5. Monitoreo de iniciación:

Se establecerá un período en el cual se registrará si los evaluadores de los sujetos calificados están realizando la evaluación de manera adecuada en cada uno de los casos y si está observando las reglas de calificación establecidas.

6. Aplicación de los procedimientos de evaluación:

Una vez probado el sistema de medición y calificación de las conductas, se procederá a su aplicación en el puesto específico a calificar, con lo que obtendremos la evaluación de cada conducta o paquete de conductas.

7. Supervisión periódica:

A fin de constatar si la evaluación de las diferentes tareas se ha hecho con las especificaciones acordadas y en los períodos preestablecidos, se supervisará a los calificadores mediante la revisión de los registros que hayan obtenido; esta supervisión se deberá hacer periódicamente, según se requiera.

8. Sistema de concentración de datos:

En esta parte, se elaborarán sistemas de concentración de datos que faciliten el registro, estas tablas de concentrado variarán de acuerdo a la conducta a calificar, estableciendo la periodicidad del registro, su forma y la manera en que dichos datos deben ser vaciados y sumados.

9. Sistema de administración de consecuencias:

Una vez determinado el peso de las conductas a calificar con relación a su importancia para el puesto, se establecerán las consecuencias de tipo administrativo que se obtendrán.

10. Evaluación del procedimiento:

Deberá ser realizada por un psicólogo industrial, que determine si se han seguido las normas de calificación establecidas por el modelo y funcionará como un proceso de feed-back tanto para el evaluador como para el trabajador mismo.

PROGRAMACION DE INCENTIVOS

c) Area: Programación de incentivos:

Esta área se ocupa directamente de la motivación del personal en las empresas.

Objetivo:

Lograr una mayor eficiencia, por parte de los empleados en la realización del trabajo que desempeñan dentro de la empresa.

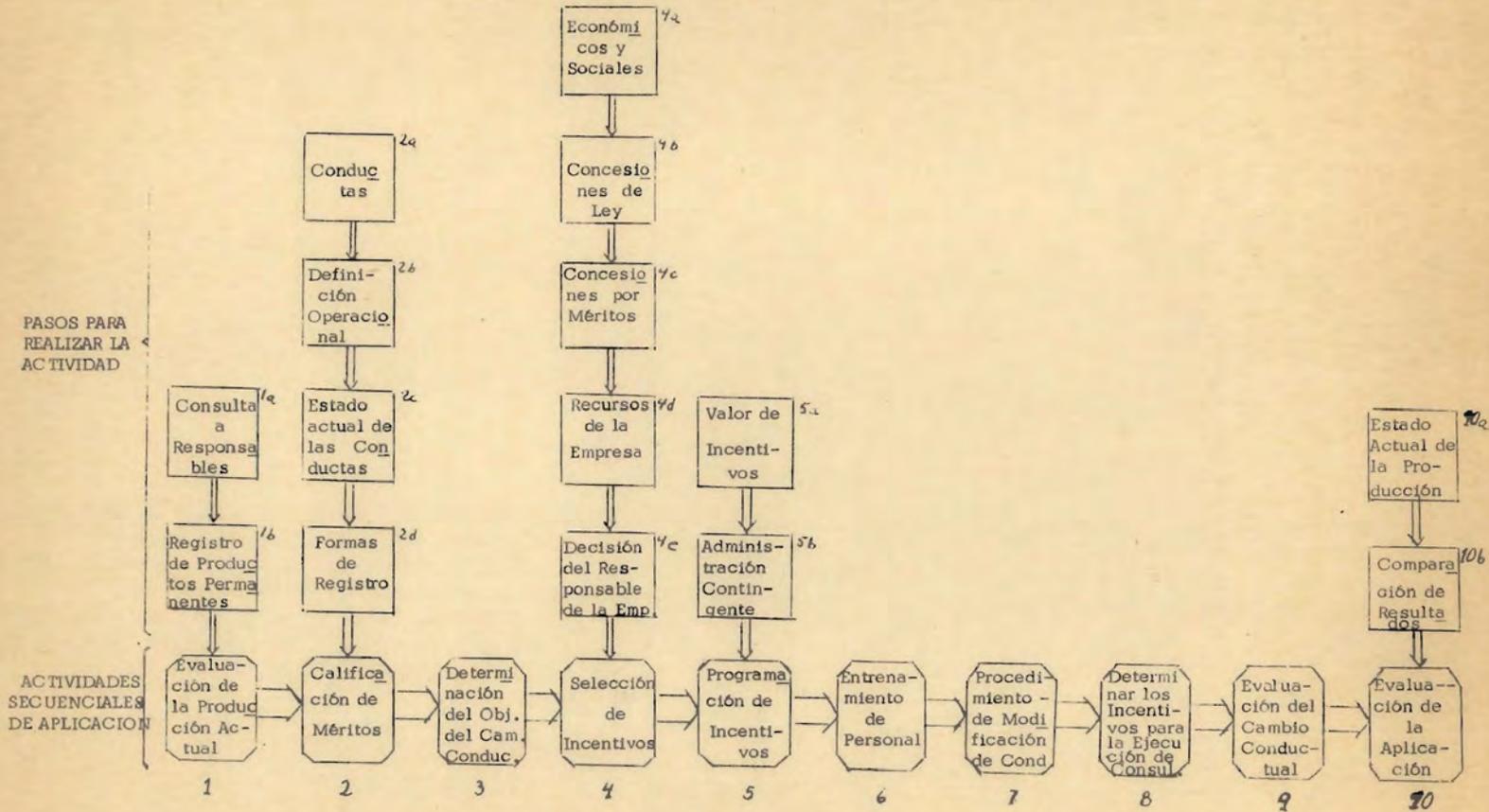
Solución planteada en el presente escrito:

La Programación de incentivos relacionada con:

La programación de ambientes laborales; (Jiménez O.A., 1976), y

Con la calificación de méritos: (Arista Quezada, Ma. G., Tesis Profesional), y el uso de los procedimientos de modificación de conducta, para el incremento y mantenimiento de conductas.

FLUJograma DE PROGRAMACION DE INCENTIVOS



e) Programación de incentivos:

1.- Evaluación del desempeño actual de los trabajadores, en base a la cantidad y calidad del producto resultante de su trabajo, para esto puede recurrirse a:

a.- Consultas con los responsables de la producción en la empresa.

b.- Elaborar y llevar a cabo un registro de productos permanentes del trabajo.

2.- Calificación de méritos:

Tomar como base la calificación de méritos, expuesta en el -- inciso anterior, para determinar:

a.- Conductas deseables para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

b.- Definición operacional de las conductas.

c.- Evaluación del desempeño actual de los trabajadores en el - ejercicio de su labor.

d.- Formas de registro conductual.

3.- Determinar el objetivo de cambio conductual.

4.- Seleccionar los incentivos (reforzadores) que serán administrados, de la siguiente manera:

a.- Económicos y sociales de acuerdo con las necesidades - de las personas que van a ser incentivadas.

- b.- Los incentivos (reforzadores) que se elijan, deberán ser diferentes a los que por ley los empleados ya han obtenido.
  - c.- Los incentivos (reforzadores) que se elijan, deberán ser diferentes a los que por méritos propios los empleados hayan obtenido.
  - d.- En la selección de incentivos (reforzadores), se debe tomar en cuenta los recursos disponibles de la empresa.
  - e.- Los incentivos (reforzadores) elegidos, deben ser sometidos a la consideración del responsable directo de la empresa.
5. Programar los incentivos (reforzadores), tomando en cuenta:
- a.- Cada conducta tendrá programado un incentivo (reforzador) de distinto valor, el cual será determinado en base a su aportación para el logro de los objetivos de la organización y a su frecuencia de ocurrencia, esto puede ser determinado por medio de la calificación de méritos.
  - b.- El incentivo (reforzador), debe ser administrado contingentemente sobre la ejecución de la conducta para lograr esto, como en ocasiones es imposible administrar el incentivo en el momento mismo en que se emite la conducta, a la salida del trabajo, se entregará a los empleados que por

su ejecución lo merezcan, bonos canjeables los días de pago, por el valor de los incentivos, a los cuales se -- han hecho acreedores por su ejecución durante el día, - haciéndoles saber verbalmente el porqué se han hecho - acreedores al incentivo.

6. Entrenamiento de personal para la entrega de incentivos por parte del modificador de conducta.
7. Elegir de entre los procedimientos señalados en el capítulo III, incisos "d" y "e", para el mantenimiento e incremento de conductas, el que se considere mas adecuado para la administración de incentivos (reforzadores), - esto debe ser realizado por el especialista en modificación de conducta, tomando como punto de referencia las características del ambiente laboral obtenidas durante la programación de ambientes laborales.
8. Por medio de la calificación de méritos, debe determinarse los incentivos (reforzadores a que se han hecho acreedores cada uno de los empleados.
9. Evaluación del cambio en la ejecución de conductas: por medio de los registros que se llevan a cabo para la calificación de méritos.
10. Evaluación de la aplicación; en base a la cantidad y cali-

dad del producto del trabajo de los empleados, de la siguiente manera:

- a. - Determinar el estado actual de la producción, de la misma manera que se hizo en el punto uno.
- b. - Comparar el resultado con el que se obtuvo en el punto uno.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

f) Area: Seguridad Industrial:

A esta área le corresponde el control de los ambientes de --  
trabajo, así como de la conducta de los empleados con el fin  
de eliminar las condiciones llamadas accidentes de trabajo.

Objetivo:

Lograr el mayor grado de seguridad posible durante el desarro-  
llo del trabajo en las empresas, eliminando los accidentes de  
trabajo.

En materia de seguridad industrial, hasta el momento la modi-  
ficación de conducta se encuentra en la etapa de comprobación  
de los resultados que se obtienen de la aplicación de técnicas  
tradicionales, por lo que no se localiza ningún intento de so--  
lucionar los problemas que plantea esta área por medio de pro-  
cedimientos operantes.

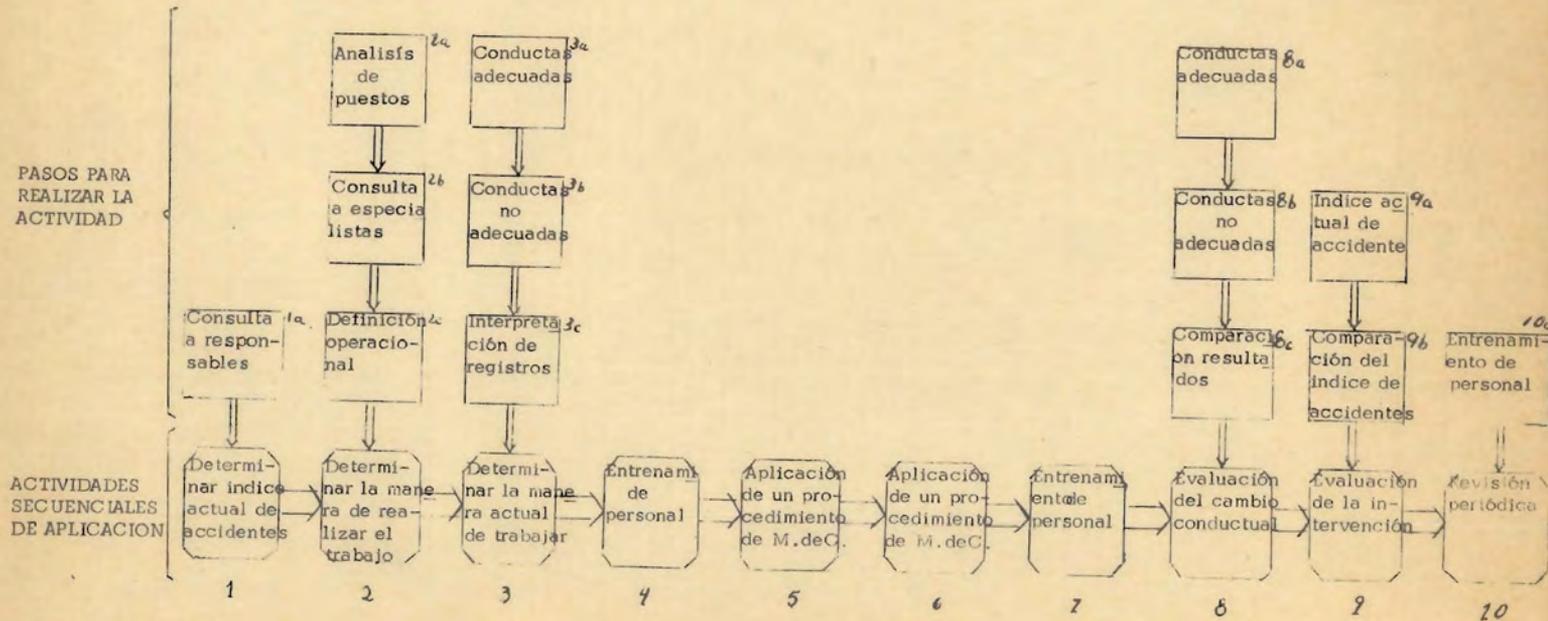
Cualquier intento que se realice debe seguir los pasos de apli-  
cación de la modificación de conducta.

Soluciones propuestas en el presente escrito :

Nota: Aunque los procedimientos no han sido probados, en el  
presente escrito se propone intentar la solución a esta área --  
por medio de:

- A. Programación de ambientes laborales, de la misma manera en que se plantea en la primera área mencionada en este paquete, relacionandola con los objetivos de la seguridad industrial.
- B. Uso de los procedimientos de modificación de conducta, para evitar accidentes provocados por conductas inadecuadas en la realización del trabajo, lo cual se plantea en seguida.

FLUJOGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL (CONDUCTAS EJECUTADAS POR LOS EMPLEADOS)



f) Seguridad Industrial:

f-B: Accidentes provocados por conductas ejecutadas por los empleados:

1. Determinación del índice de accidentes habidos en la empresa, consultando a los encargados de llevar el registro y control de los accidentes en la empresa.
2. Determinar la manera mas adecuada y segura para realizar el trabajo, de la siguiente manera:
  - a. Aplicación de análisis de puestos, para determinar que conocimientos y habilidades son necesarios para desempeñar la labor.
  - b. Consultar con especialistas en la realización del trabajo, para determinar la manera mas segura de llevarlo a cabo.
  - c. Definir operacionalmente las conductas que resulten las mas adecuadas y seguras en el desarrollo del trabajo.
3. Elaborar y aplicar registros conductuales, para determinar la forma en que los empleados realizan actualmente su trabajo, tomando en cuenta:
  - a. Las ejecuciones de conductas consideradas como mas adecuadas y seguras en el desarrollo del trabajo.
  - b. Las ejecuciones de conductas, no consideradas como las mas adecuadas y seguras en el desarrollo del trabajo.
  - c. Gráfica e interpretación de los registros conductuales.

4. Entrenamiento de personal para la toma de registros, por parte del modificador de conducta.
5. Elegir uno de los procedimientos señalados en el Capítulo III, inciso "f", para la eliminación de conductas y aplicarlo sobre las ejecuciones de conductas no consideradas como deseables para la seguridad en el ejercicio del trabajo, esto debe hacerlo el especialista en modificación de conducta.
6. Elegir uno de los procedimientos señalados para el mantenimiento e incremento de conductas, y aplicarlo sobre las ejecuciones de conductas consideradas como deseables para la seguridad en el ejercicio del trabajo, esto debe ser hecho por el especialista en modificación de conducta.
7. Entrenamiento de personal para la aplicación de los procedimientos que se van a emplear en los dos puntos anteriores, por parte del modificador de conducta.
8. Evaluación del cambio resultante de la aplicación de los procedimientos de modificación de conducta, por medio de registros conductuales y tomando en cuenta:
  - a. Registro de ejecuciones de conductas que se consideran las mas adecuadas y seguras en la realización del trabajo.

- b. Registro de las ejecuciones de conductas, que no se consideran las mas adecuadas y seguras en la realización -- del trabajo.
  - c. Gráfica e interpretación de los resultados de los registros.
  - d. Comparación de los resultados, con los resultados obtenidos en el punto tres.
9. Evaluación de los beneficios obtenidos por la intervención de la siguiente manera:
- a. Determinación del índice de accidentes que tengan lugar durante los dos meses posteriores a la intervención.
  - b. Comparación del índice actual de accidentes, con el índice de accidentes obtenido en el primer paso.
10. Revisión periódica de la manera en que los empleados realizan el trabajo; esto puede ser realizado por el personal que fué -- adiestrado para la toma de registros conductuales, los periodos de revisión deben ser determinados por el especialista en modificación de conducta.

RELACIONES HUMANAS

g) Area: Relaciones Humanas:

Constituye todas aquellas técnicas que se aplican con el fin de optimizar las relaciones que sostienen entre sí los individuos dentro de la organización.

Objetivo:

Optimizar las relaciones de los empleados de la organización, logrando al máximo posible de integración de elementos humanos a la organización.

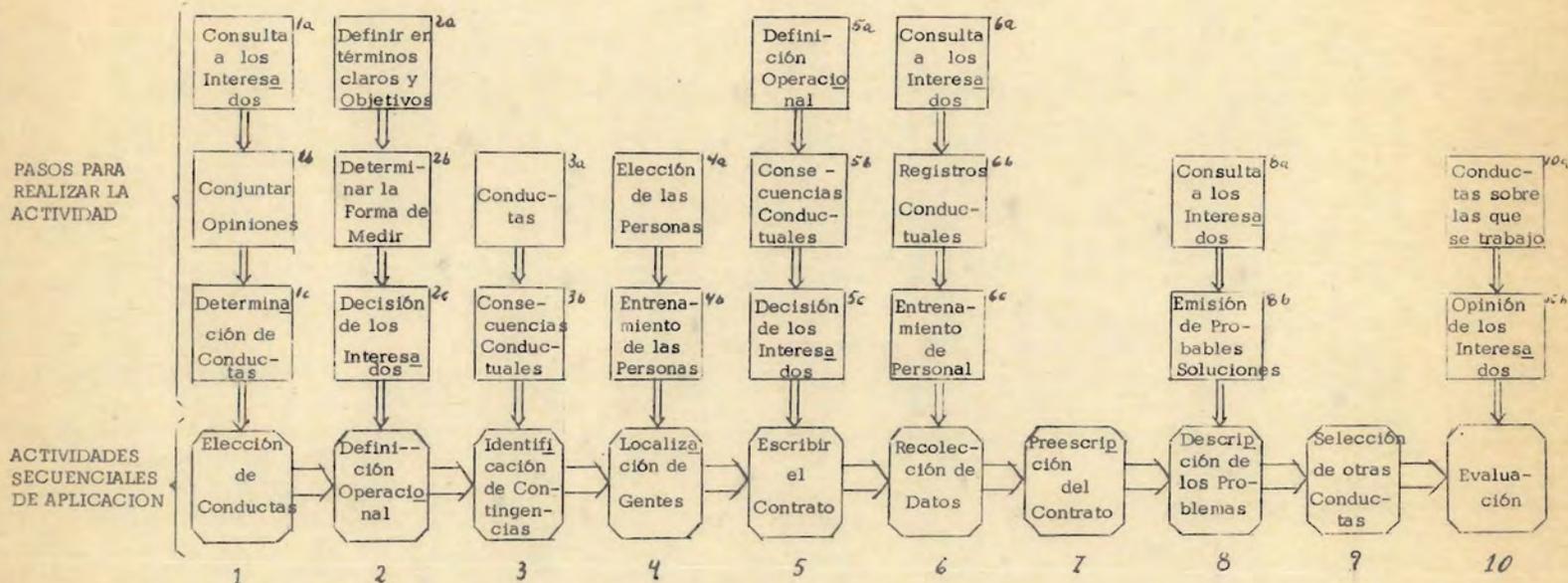
Soluciones planteadas en el presente escrito:

A. Contrato conductual: Es un convenio que especifica la responsabilidad de las partes interesadas, especialmente la acción sobre la cual se hizo el convenio, si esta no se realiza, es un medio explícito de administración de contingencias conductuales usualmente convenidas entre dos o mas personas; (Jiménez, O. A., 1977).

B. Práctica de los supervisores y jefes, como modificadores de conducta; (Jiménez, O. A., 1976).

G. Entrenamiento de líderes; (Alvarez, DaCosta, F., Tesis -- Profesional).

FLUJOGRAMA DE RELACIONES HUMANAS ( CONTRATO CONDUCTUAL )



g) Relaciones Humanas:

g-A: Contrato Conductual.

1. Elegir una o dos conductas en las que se desee trabajar: El modificador de conducta puede realizar esto de la siguiente manera:
  - a. Consultar con las personas interesadas.
  - b. Conjuntar las opiniones de las personas interesadas.
  - c. Determinar las conductas con que se va a trabajar, en acuerdo con las personas interesadas.
2. Definición operacional de las conductas con que se va a trabajar, de la siguiente manera:
  - a. Definirlas en términos claros, objetivos y observables.
  - b. Determinar la manera en que van a ser medidas.
  - c. Someter a la consideración de las personas interesadas, la definición operacional de las conductas.
3. Identificación de contingencias que ayudarán a provocar motivación para realizar bien los ejercicios, tomando en cuenta:
  - a. Conductas con las que se va a trabajar.
  - b. Consecuencias positivas o negativas, que deben actuar sobre la ocurrencia o no ocurrencia de las conductas.
4. Localizar gente que pueda ayudar a mantener la trayectoria de las conductas ejecutadas, y quienes puedan tan vez proporcionar recompensas de la siguiente manera:

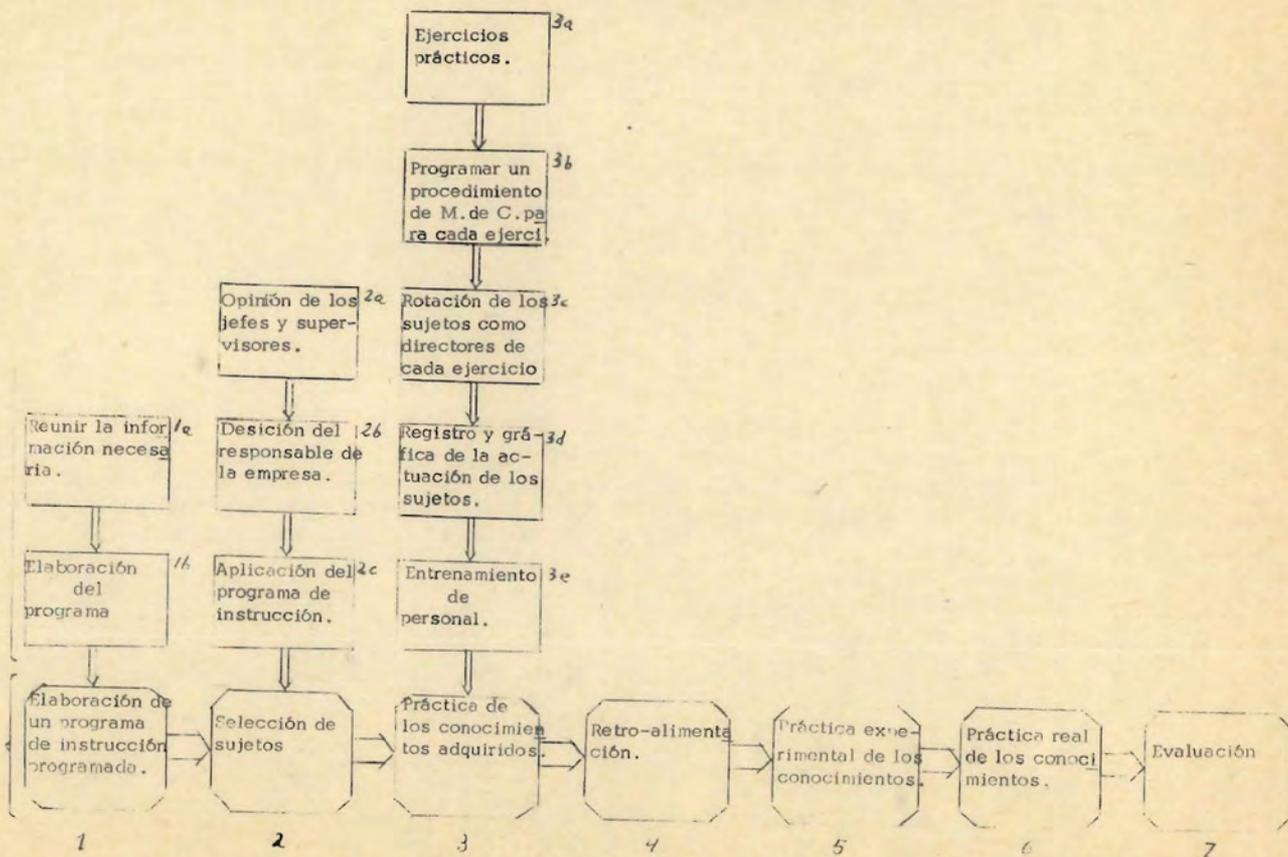
- a. Elección de las personas.
  - b. Entrenamiento de las personas para la entrega de recompensas.
5. Escribir el contrato de manera que lo entienda cualquier persona tomando en cuenta:
- a. La definición operacional de las conductas con que se va a trabajar.
  - b. Consecuencias positivas o negativas que deberán proporcionarse a la ocurrencia o no ocurrencia de las conductas preescritas.
  - c. Someter el contrato a la consideración de las personas interesadas, para saber si es entendido por éstas.
6. Recolectar datos acerca de las conductas en las que se está trabajando, por medio de:
- a. Consultar a las personas interesadas.
  - b. Elaboración y aplicación de registros de las conductas especificadas en el contrato.
  - c. Entrenamiento de personal para la toma de registros.
7. Preescribir el contrato haya o no adelanto, según muestren los datos.
8. Continuar con los problemas rápidos y describirlos, hasta que haya adelanto en las conductas de la siguiente manera:
- a. Reunir a las personas interesadas para que opinen sobre

las dificultades que tienen.

- b. El modificador de conducta debe fungir como moderador, conjuntando las opiniones de las personas interesadas y describiendo las dificultades que se han tenido, dando a su vez algunas soluciones probables.
9. Evaluación tomando en cuenta:
    - a. Las conductas sobre las que se ha trabajado.
    - b. Opinión de las personas que estuvieron involucradas en el contrato conductual.
  10. Seleccionar otras conductas para trabajar de la misma manera que se hizo en el paso uno.

FLUJOGRAMA DE RELACIONES HUMANAS (LA PRACTICA DE LOS SUPERVISORES COMOMODIFICADORES DE CONDUCTA)

PASOS PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD



g) Relaciones Humanas.

g-B: La práctica de los supervisores y jefes como modificadores de conducta.

1. Elaboración de un programa de instrucción programada, sobre los principios básicos del control de la conducta humana, de la siguiente manera:
  - a. Reunir la información necesaria.
  - b. Elaborar el programa siguiendo los pasos necesarios para ello, los cuales fueron explicados en la parte correspondiente a Capacitación y Adiestramiento de personal.
2. Seleccionar a un grupo de supervisores o jefes para impartirles la instrucción sobre modificación de conducta, de la siguiente manera:
  - a. Tomar en cuenta a aquellos supervisores y jefes que manifiesten tener mas problemas en la relación con sus subordinados.
  - b. Tomar en cuenta la decisión del responsable directo de la empresa.
  - c. Aplicar el programa de instrucción a los supervisores o jefes elegidos.
3. Práctica de los conocimientos adquiridos, de la siguiente manera:

- a. Formular una serie de cinco ejercicios prácticos para realizarlos en grupo, por los supervisores o jefes -- elegidos.
  - b. Programar una técnica de modificación de conducta, para aplicarla durante el desarrollo de cada ejercicio.
  - c. Rotar a los supervisores o jefes, como directores de la realización de cada uno de los ejercicios.
  - d. Registrar y graficar la actuación de los supervisores y jefes, como directores de los ejercicios realizados.
  - e. Entrenamiento de personal para la toma de registros.
4. Proporcionar retroalimentación a los supervisores y jefes, con respecto a la forma en que utilizaron los procedimientos de modificación de conducta, durante su actuación como directores de un ejercicio, tomando como base el registro, gráfica e interpretación de su actuación.
  5. Práctica de los conocimientos de modificación de conductas adquiridos; se repiten las sesiones de ejercicios prácticos de la misma manera que en el punto tres, con el fin de que los sujetos adquieran destreza en el manejo de los principios de modificación de conducta.
  6. Práctica real de los conocimientos: Los supervisores practican lo aprendido en el desarrollo cotidiano de su trabajo.

7. Evaluación de la aplicación:

Los jefes y supervisores llevan a la práctica real lo aprendido, haciendo ellos mismos una autoevaluación de sus -- manejos, tomando como base, los logros que han obtenido en el mejoramiento de sus relaciones con sus subordinados.

g) Relaciones Humanas:

g-C: Entrenamiento de lideres:

1. Identificación de conductas: Con el objeto de determinar -- la conducta de lider y su relación con los principios de modificación de conducta.
2. Determinación de los sujetos que van a ser entrenados para lideres.
3. Determinación del estado actual de conocimientos que dichos sujetos tienen, sobre los principios de modificación de conducta, por medio de la aplicación de un pre-test sobre este tema.
4. Determinación del objetivo de cambio conductual.
5. Entrenamiento de los sujetos en cuanto a los principios de modificación de conducta, por medio de:
  - a. Unidad programada.
  - b. Post-test de evaluación.
  - c. Formulación de ejercicios prácticos.
6. Aplicación (práctica de los conocimientos de modificación de conducta, por medio de la siguiente secuencia:
  - a. Dividir a los sujetos en grupos y nombrar lider de cada -- grupo, a cada sujeto que se desee entrenar como lider.
  - b. Asignar la solución de un ejercicio práctico a cada grupo.
  - c. Evaluación de la actuación de los sujetos lideres en la -

práctica de los ejercicios por medio de registros conductuales.

- d. Proporcionar retroalimentación a los sujetos líderes sobre su actuación.
7. Prácticas de los conocimientos de modificación de conducta:  
Se enfrenta nuevamente a los sujetos con los ejercicios prácticos y se registra su actuación (en esta ocasión no se les proporciona retroalimentación).
8. Evaluación:  
Se evalúa la actuación de los sujetos en base a los registros conductuales obtenidos en el paso anterior.

C. Evaluación del Paquete:

A través de la búsqueda de soluciones a los problemas que plantea la organización, en cualquiera de sus áreas debemos considerar que la aplicación de estas soluciones, presupone la escogencia de un curso de acción entre las alternativas que se presentan.

La toma de decisiones constituye la selección racional de un curso de acción entre varias alternativas, para lo cual se hace indispensable lo siguiente; (Koontz y O'Donell, 1977):

1. Debe tratarse de alcanzar algún objetivo que no pueda ser alcanzado sin una acción objetiva.
  2. Debe tenerse una clara comprensión de los caminos por los cuales puede alcanzarse la meta, bajo las circunstancias y limitaciones existentes.
  3. Las alternativas de acción deben ser analizadas y evaluadas en relación con la meta deseada.
  4. Debe buscarse lo óptimo a través de la selección de una alternativa que permita alcanzar la meta de la mejor forma.
- Siendo la intención del presente escrito el plantear una alternativa de solución a los problemas relacionados con los recursos humanos de la organización, la aplicación de esta alternativa debe someterse al análisis de alguno de los ins-

trumentos que se utilizan en la toma de decisiones.

El instrumento que se recomienda para evaluar la presente alternativa de solución, es el análisis Costo- Efectividad, ya que éste nos permite evaluar las alternativas de acción, aún cuando no todos los objetivos que se persigan sean -- factibles de expresarse en cantidades tan claras como costo o cantidad de productos.

La evaluación de una alternativa por medio del Análisis - - Costo-Efectividad, se realiza relacionando el costo del procedimiento con los beneficios que aporta al logro de los objetivos organizacionales; (Koontz y O'Donell, 1977).

La elección de aplicación de este paquete debe basarse en la estimación del costo de aplicación de cada área, rela-- cionada con los beneficios que aporta para el logro de los - objetivos organizacionales.

Factores de evaluación del costo del paquete:

- a. Costo del especialista en modificación de conducta - que incluye:
  1. Costo de contratación.
  2. Costo estimado del tiempo necesario de interven- - ción en la aplicación.
  3. Costo de entrenamiento a personal auxiliar, para los diferentes pasos en que así se requiera.

4. Costo de consultas.

b. Costo de implementación de la aplicación que incluye:

1. Costo de materiales y herramientas necesarias par la aplicación.
2. Costo estimado del tiempo de entrenamiento de personal auxiliar, para los pasos en que así se requiera, en caso de que el personal pertenezca a la empresa, o costo de contratación de personal capacitado para realizar los pasos.

c. Costos de aplicación que incluye:

1. Costo estimado de los incentivos que se administrarán en la aplicación.
2. Costo estimado del tiempo del personal auxiliar, en los pasos que así requiera la aplicación.
3. Costo estimado del tiempo que se requerirá que algunos elementos de la organización se distraigan de su labor, -- para ayudar a la aplicación.
4. Costo estimado de las consultas a especialistas en los pasos que así se requiera.

Factores de evaluación del beneficio del paquete:

Objetivos de las áreas relacionados con los beneficios cuantificables y medibles que se obtienen con los objetivos.

- a. Arreglo de las condiciones ambientales que favorezcan la emisión de conductas prescritas como deseables y necesarias para el desarrollo del trabajo.
- b. Dotar a la organización de personal que posea los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar los puestos de trabajo que prevee su estructura.
- c. Dotar a los empleados de la organización, con repertorios conductuales que les permitan ejecutar adecuadamente el empleo que desempeñan actualmente, así como dotarlos con nuevos -- repertorios conductuales que les permitan resolver los requisitos de un empleo inmediatamente superior al suyo.
- d. Evaluación de la ejecución de los trabajadores.
- e. Lograr una mayor eficiencia por parte de los empleados en la realización del trabajo que desempeñan en la organización.
- f. Lograr el mayor grado posible de seguridad en el desarrollo -- del trabajo en la organización, eliminando los accidentes de trabajo.
- g. Optimizar las relaciones de los empleados de la organización, logrando el máximo posible de integración de elementos humanos a la organización.

Relacionando estos objetivos con los siguientes beneficios:

- a. Aumento en la cantidad o calidad del producto del trabajo.

- b. Seguridad en la realización del trabajo.
- c. Desarrollo de los elementos humanos de la organización, en términos de su desempeño dentro de ella.
- d. Integración de elementos humanos a la organización, y satisfacción en el trabajo medido en términos de ausentismo, volumen de quejas de los empleados, cooperación entre grupos, etc.

En la evaluación de esta alternativa, el modificador de conducta debe presentar al responsable directo de la empresa, el análisis de los costos estimados de la aplicación del paquete, así como un resumen de los beneficios esperados al concluir ésta.

d. Negociación y venta del paquete:

La negociación y venta de este paquete debe realizarse por -- medio de una entrevista, sostenida por el modificador de conducta, con el responsable de la empresa y el responsable del sistema de personal de la empresa, en la cual el modificador de conducta debe solicitar primeramente que la parte representante de la empresa, exponga los problemas que la empresa - tiene en materia de recursos humanos, para despues exponer la manera en que el paquete puede solucionarles tales problemas, en términos de los beneficios esperados de su aplicación.

La entrevista debe seguir esta secuencia:

Exposición por parte de la empresa:

- a. Comentarios por parte del responsable del sistema de personal de la empresa, sobre los problemas existentes en la empresa en materia de recursos humanos y las técnicas que se han venido utilizando en el sistema de personal.
- b. Comentario del responsable de la empresa, sobre los problemas que la empresa tiene en materia de recursos humanos.

Exposición del Modificador de Conducta:

- a. En base a las exposiciones hechas por parte de los representantes de la empresa, comentar las posibles deficiencias que

podrían haber tenido sus técnicas, a la vez que justificar la aplicación de técnicas operantes en el sistema de personal.

- b. Comentar los beneficios esperados por la aplicación del paquete, en base a los objetivos que se persiguen en cada una de las áreas.
- c. Comentar los factores del costo de aplicación del paquete de asesoría.
- d. Exponer la evaluación de la alternativa de aplicación del paquete, obtenida por medio de un análisis Costo-Efectividad en el punto anterior.

#### BIBLIOGRAFIA Cap.VI.

- Alves Da Costa, F.A. Tesis Profesional  
México; Marzo 1978., Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Arista Quezada, Ma. G. Tesis Profesional  
México; Febrero 1978., Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Jiménez, O.A. Curso de Modificación de  
Conducta Organizacional.  
México; 1976., Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Jiménez, O.A., Curso de Autocontrol (Una  
Estrategia para la integración  
de Grupos en las Organizaciones).  
México; 1977, Facultad de  
Psicología, U.N.A.M.
- Jiménez, O.A. El Análisis Experimental de  
la Conducta (aplicado al es-  
cenario industrial).  
México; Ed. Trillas, 1976.

-Koontz y Odonell                      Curso de Administración Moderna  
México;1977, Facultad de Psicología, U.N.A.M.

-Laffite Bretón, Ma. E. ,              Tesis Profesional  
México;1977, Facultad de Psicología, U.N.A.M.

## VII) CONCLUSIONES Y COMENTARIOS:

En el inicio del presente escrito; hemos comentado algunas de las deficiencias de las técnicas tradicionales de la psicología aplicada a la organización, como lo son; la falta de validez predictiva, - la falta de evaluación de sus logros, etc., por lo cual, se plantea la necesidad de investigar en el campo de la organización utilizando nuevas técnicas de la psicología aplicada a la organización, a través del presente escrito se planteó la técnica modificación de conducta en apoyo a la solución de problemas en la organización.

Siendo nuestro principal interés, dar una alternativa de solución a los problemas de la organización, por medio de la modificación de conducta, en el capítulo IV se plantea una aproximación de la técnica de modificación de conducta al campo organizacional, cuyo principal objetivo, es el de dar una idea general de como la conducta humana se relaciona con los objetivos de la organización, -- así como proporcionar una concepción global de los beneficios que el control conductual aporta a la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

En el capítulo V se describen algunas experiencias de la modificación de conducta en su aplicación al campo de la organización, en las cuales se pueden observar los beneficios que se han obtenido -

mediante el control de la conducta humana en el campo organizacional.

El capítulo VI, plantea una alternativa de solución a los problemas de la organización relacionados directamente con la conducta humana, a través del uso de los procedimientos de la técnica de modificación conductual.

Tomando en cuenta las experiencias de la modificación de conducta en su aplicación a la organización, presentadas en el capítulo V, - del presente escrito, podemos observar que los resultados que arrojan estas experiencias han sido altamente satisfactorios, lo cual - nos demuestra que la técnica de modificación de conducta, puede - ser una solución adecuada a los problemas de la organización.

Aunque no se encuentran experiencias de la modificación de conducta en todas la áreas de la organización consideradas dentro del presente escrito, sí puede considerarse factible su aplicación a todas ellas planteando alternativas de solución, las cuales manejadas a-  
decuadamente podrán proporcionarnos resultados satisfactorios.

En conclusión, podemos observar un gran campo de acción de los -- psicólogos industriales, por medio de la aplicación de la técnica de modificación de conducta en la organización, de la cual pueden -

esperarse resultados altamente satisfactorios y un gran apoyo en la solución de problemas que en materia de recursos humanos se plantea la organización.

Como se indicó en el capítulo II del presente escrito, la modificación de conducta se basa en el manejo de las contingencias conductuales, y anteriormente se ha señalado también que constituye una gran aportación a la solución de problemas organizacionales, por lo que podemos esperar que, a medida que los científicos de la conducta descubran mejores técnicas para el control de la conducta, y éstas sean mejor utilizadas por los psicólogos en la organización, las técnicas de modificación de conducta darán más y mejores resultados en su aplicación a la organización.

Se indicó anteriormente, que no se ha investigado en todas las áreas de la organización por medio de la modificación de conducta, de lo cual se deduce que se tiene un gran campo de investigación a través de la alternativa de aplicación de la modificación de conducta, en aquellas áreas de la organización relacionadas directamente con la conducta humana.

Si consideramos que las consecuencias organizacionales son el producto de la conducta del elemento humano, la cual se encuentra directamente relacionada con la ejecución que requiere el trabajo de la

organización, podemos considerar que la forma de solucionar los -  
problemas organizacionales, es por medio de las técnicas conduc--  
tuales, las cuales tomando en cuenta su madurez y desarrollo científ  
fico, así como una adecuada aplicación de ellas, pueden llegar a --  
formar la base de un planteamiento organizacional mejor constituido  
que el que plantea actualmente la Psicología Tradicional o el empirism  
o de los dueños de organizaciones.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Alves Da Costa, F. A. Tesis Profesional  
México; Marzo, 1978, Facultad  
de Psicología, U. N. A. M.
- Arias Galicia, F. Administración de Recursos Huma  
nos. México; Ed., Trillas, 1976.
- Arista Quezada, Ma. C. Tesis Profesional  
México; Febrero, 1978, Facultad  
de Psicología, U.N.A.M.
- Catania Ch., A. Investigación Contemporánea en -  
Conducta Operante. México; Ed.,  
Trillas, 1974.
- Fester C., B. y Principios de la Conducta  
Perrot M., C. México; Ed., Trillas, 1974.
- Holand J., G. y Análisis de la Conducta  
Skinner B., F. México; Ed., Trillas, 1972.
- Honig W., K. Conducta Operante  
México; Ed., Trillas, 1975.
- Jiménez Osornio, A. El Análisis Experimental de la Con  
ducta (Aplicado al Escenario Indus  
trial). México; Ed., Trillas,  
1976.
- Jiménez Osornio, A. Curso de Modificación de Conducta  
Organizacional. México; 1976, -  
Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Jiménez Osornio, A. Curso de Autocontrol ( Una Estrate-  
gia para la Integración de Grupos a  
las Organizaciones). México; - -  
1977, Facultad de Psicología, - -  
U. N. A. M .

- Koontz y O'donell                      Curso de Administración Moderna  
México; Ed., Mc Graw Hill, 1977.
- Laffite Bretón, Ma. E.                      Tesis Profesional  
México; 1977, Facultad de Psico-  
logía, U. N. A. M.
- Montmollín, Maurice                      Los Psicofarzantes  
México; Ed., Siglo XXI Editores,  
1975.
- Ribes I., E.                                      Técnicas de Modificación de Con-  
ducta. México; Ed., Trillas, 1976.
- Schein E., H.                                      Psicología de la Organización  
España; Ed., Prentice/Hall Interna-  
tional, 1975.
- Siegel, L.                                        Psicología Industrial  
México; Ed. C. E. C. S. A., 1976.
- Smith C., S. y  
Wakeley, H.                                      Psicología de la Conducta Indus-  
trial. México; Ed., Mc GrawHill,  
1977.
- Tiffin J., y  
Mc Cormick E., J.                                      Psicología Industrial.  
México; Ed., Trillas, 1976.
- Wolman B., B.                                      Teorías y Sistemas Contemporáneos  
en Psicología. Barcelona, España;  
Ed., Martínez Roca, 1968.