

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA.

"CURSO DE ENTRENAMIENTO EN ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA  
CONDUCTA, APLICADO A LOS ESCENARIOS DEL TRABAJO".

T E S I S

Que para obtener el Título de  
Licenciado en Psicología  
p r e s e n t a n

MARTINEZ MIRELES SUSANA OLIVIA

NASSAR LAVISTA MA. ALEXANDRA

M-cc.23 360

México, D. F.

1984.



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.

Con profundo cariño y sincero  
agradecimiento a la Sra. Esperanza  
Hernández de Carlos, mi madre política  
quien con su ayuda y apoyo incondicionales  
hizo posible mi dedicación al presente  
trabajo.

A Alberto, Betín y Mauricio

Susana

*SP*  
4/S-3473

Dedico este trabajo a la persona  
que ha sido mi apoyo en las etapas  
mas importantes de mi vida, constitu-  
yendo un ejemplo de fortaleza, decisi3n  
y entrega: mi madre.

A mis hermanas, en especial a  
Caro, por su infinita pacien-  
cia y ayuda.

Alexandra

Agradecemos al Lic. Alvaro Jiménez Osornio su asesoría para este trabajo, así como a los licenciados José Luis Villagómez García, Ma. del Socorro Escandón y ~~Liliana Herrera~~ Villegas, por sus valiosas observaciones, así como a la Sra. Juanamaría Martínez de Arocha, por su ayuda en las traducciones efectuadas.

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION . . . . .	1
CAPITULO I. Marco Teórico . . . . .	5
CAPITULO II. Curso de Entrenamiento en Análisis Experi- mental de la Conducta en los escenarios de trabajo. . . . .	16
GUIA GENERAL PARA EL PROFESOR Y ALUMNO . . . . .	16
EVENTO "A": GENERALIDADES SOBRE EL A.E.C. . . . .	23
A.1 APROXIMACION TRADICIONAL VS. APROXIMACION OPERANTE . . . . .	23
A.2 INTRODUCCION AL CONDICIONAMIENTO OPERANTE. . . . .	28
A.3 LA TRIPLE RELACION DE CONTINGENCIA EN LA ORGANIZACION . . . . .	32
A.4 LOS ESTIMULOS EN LA ORGANIZACION. . . . .	38
A.5 LA ADQUISICION DE CONDUCTA . . . . .	40
A.6 MANTENIMIENTO DE CONDUCTA . . . . .	43
A.7 ELIMINACION DE CONDUCTA . . . . .	44
A.8 LOS PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO . . . . .	47
A.9 LOS REGISTROS OBSERVACIONALES . . . . .	54
A.10 PASOS PARA LA INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN LA ORGANIZACION . . . . .	77
EVENTO "B": SELECCION DE PERSONAL.	
B.1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA CLASICO . . . . .	83
B.2 ALTERNATIVA DEL A. E. C. . . . .	87
B.3 VENTAJAS DEL MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS . . . . .	94
EVENTO "C": EVALUACION DE PERSONAL.	
C.1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA CLASICO . . . . .	102
C.2 ALTERNATIVA DEL A. E. C. . . . .	107
C.3 VENTAJAS DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION . . . . .	114

M-0023360

EVENTO "D": MOTIVACION DE PERSONAL.	
D.1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA CLASICO . . . . .	125
D.2 ALTERNATIVA DEL A. E. C. . . . .	130
D.3 VENTAJAS . . . . .	135
EVENTO "E": SEGURIDAD INDUSTRIAL.	
E.1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA CLASICO . . . . .	156
E.2 ALTERNATIVA DEL A. E. C. . . . .	163
E. 3 VENTAJAS . . . . .	167
EVENTO "F": RELACIONES HUMANAS.	
F.1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA CLASICO . . . . .	179
F.2 ALTERNATIVAS DEL A. E. C. . . . .	184
F.3 VENTAJAS DE LAS APLICACIONES A LA INTERACCION HUMANA . . . . .	191
CONCLUSIONES Y LIMITACIONES . . . . .	205
BIBLIOGRAFIA . . . . .	207
ANEXOS . . . . .	212

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

El objetivo fundamental del presente trabajo es el desarrollo del contenido de una materia que se propone sea denominada "Análisis Experimental de la Conducta, aplicado a los escenarios de trabajo". En la actualidad, dentro de la curricula del psicólogo del trabajo existe una materia que cubre este objetivo, llamada Programación de Ambientes Laborales, pero su nombre no proporciona una idea clara de los tópicos que se manejan en ella; de aquí la propuesta de un cambio en cuanto a su denominación.

Los puntos que se desarrollan dentro de esta asignatura, son los siguientes:

- Generalidades sobre el A.E.C.
- Selección de Personal
- Evaluación de Personal
- Motivación de Personal
- Seguridad Industrial
- Relaciones Humanas

Todos estos, tratados desde la perspectiva operante. Tal contenido se seleccionó ya que al hacerse una revisión de las áreas en las que mas ha incursionado el Psicólogo del Trabajo se llegó a la conclusión de que eran estas instancias de la Administración de Recursos Humanos en las que mayormente ha intervenido.

No se incluye el área de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, a pesar de ser de las más importantes, debido a que existen tres cursos (Desarrollo I, II y III) que incluyen toda la tecnología del área con bases operantes.

El área del trabajo consta de las siguientes materias además de las ya mencionadas: Administración de Personal I y II, Administración de Empresas I y II, Análisis y evaluación de



puestos I y II, El Estudio del Trabajo I y II, Elaboración de Pruebas Industriales, Ergonomía, Mercadotécnica y Publicidad, Sociología Industrial I y II y Reclutamiento y Selección Técnica de personal. Ninguna de ellas contempla dentro de su programa las instancias de la Administración desde el punto de vista conductual. Unicamente Reclutamiento y Selección incluye como último tema el Modelo propuesto por el AEC, el cual, ya en la práctica, se excluye o bien es tratado en forma muy somera. Lo anterior justifica la presencia de todo un curso, con tal contenido, que permita mostrar la bondad de esta corriente.

Tal insistencia se debe a lo excitante y prometedor que ha resultado la aproximación conductual en los ambientes laborales, demostrando que a través de sus principios y técnicas, es posible alterar la eficiencia o efectividad de la conducta humana y mejorar los niveles de su funcionamiento.

Esta aproximación tiene tres características básicas, comunes a las actividades de la ciencia que son:

- El carácter eminentemente empírico de sus postulados
- La objetividad que pretende a través de sus observaciones
- Y la validez de sus estudios

Las prácticas tradicionales por su parte, conciben el comportamiento, como el producto de estados internos, por lo que para efectuar un cambio conductual o de comportamiento manifiesto, es necesario modificar el llamado "ser interior". La subjetividad de este concepto, ha llevado a las prácticas tradicionales a basarse más en la especulación que en la observación, enfocadas más en actitudes que en acciones y documentada más en teoría que en hechos. (Crowel y Anderson, 1983)

Además, en cada una de las áreas con que cuenta la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, tales como Clínica, Educativa y Social, se incluye la aproxima-

mación conductual y su aplicación a cada uno de estos escenarios, por lo que se considera conveniente incluirla también - en el área del trabajo, ya que ha demostrado ser una aproximación eficiente en la solución de problemas laborales.

Pero quizás la aportación principal de este trabajo, sea - el desarrollo que se hace de este programa, especificando para cada uno de los temas que conforman el curso, su objetivo, duración, métodos de instrucción, material didáctico a emplear y una propuesta de evaluación, siguiendo los lineamientos que establece la Tecnología Educativa.

Fué necesaria la elaboración del material del curso, para cada uno de los temas propuestos, ya que existe una gran cantidad de material inconexo e inédito, que dificulta la tarea de enseñar y la función de aprender. Los mecanogramas que se integran, son el fruto de la revisión bibliográfica realizada y de apuntes tomados durante la carrera. Dichos mecanogramas contienen una panorámica general de los métodos tradicionalmente empleados en la selección, evaluación, motivación, etc, del personal, sus deficiencias y la alternativa del Análisis Experimental de la Conducta, con las ventajas correspondientes, anexándose además una serie de investigaciones que sustentan dicha teoría.

El curso fué diseñado de tal manera que las personas interesadas en el área, siguiendo las especificaciones establecidas puedan alcanzar los objetivos propuestos para el programa a través de la autoinstrucción, lo que constituye un avance - en el proceso de la enseñanza-aprendizaje.

También se incluye un programa de prácticas, con el fin de que el alumno pueda aplicar los conocimientos adquiridos en la teoría. El presente trabajo pretende ser de ayuda para todos aquellos que se sientan atraídos por la aproximación conductual, ya que en un sólo texto, podrán encontrar material -

de consulta que de alguna manera dé respuesta a las demandas-  
que surjan en los escenarios laborales, además de constituir  
un apoyo para los catedráticos que impartan la materia.

Sólo nos resta agregar que esta obra resume el esfuerzo y  
la dedicación de varias personas, que con su continuo trabajo  
han querido hacer una aportación al área de la Psicología del  
Trabajo.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

Antes de presentar el programa propiamente dicho, es necesario explicar ciertos aspectos que fueron tomados en consideración para el diseño del curso. En este trabajo, el proceso de enseñanza-aprendizaje es visto como un sistema, integrado por una serie de elementos independientes entre sí pero que guardan cierta relación al mismo tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo o meta común. Esta concepción se deriva de la aplicación de la teoría de los sistemas a la educación; tal aplicación tiene como ventaja que permite el estudio, diagnóstico y valoración del sistema educativo y su desempeño, permitiendo detectar sus deficiencias y ventajas y de esta manera lograr los objetivos que se propone. El enfoque de sistemas se aplica a diferentes áreas del quehacer educativo, tales como la evaluación educativa, la derivación curricular, la orientación vocacional, el proceso de enseñanza-aprendizaje, etc.

Para los fines de este trabajo, sólo revisaremos lo relativo al proceso de enseñanza-aprendizaje.

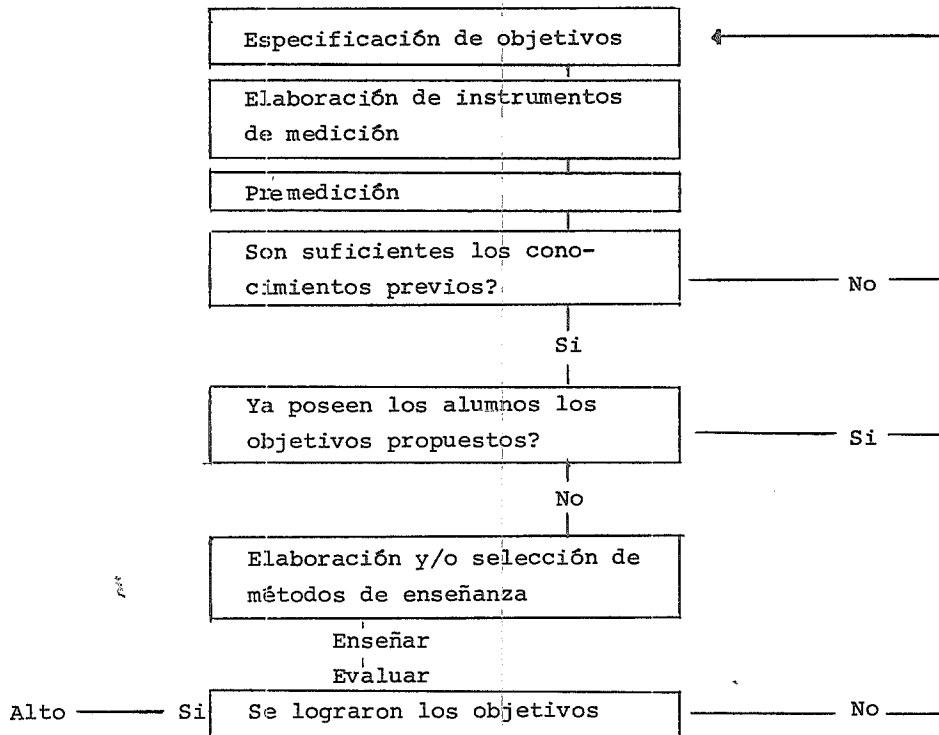
Huerta (1978) lo define como "un conjunto de fases sucesivas en que se cumple el fenómeno intencional de la educación y la instrucción".

El CISE en 1980 lo definió como la "modificación de la conducta del estudiante como resultado de la influencia de un medio de enseñanza que puede ser un libro, un texto, una lección programada, un paquete didáctico, un maestro, etc. pero que no se debe a la maduración".

Hasta la fecha, existen muchos modelos, propuestos por diversos autores, que tratan de representar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos modelos se agrupan bajo el nombre genérico de Modelos de Sistematización de la Enseñanza; caracterizados por mantener ciertos elementos comunes entre sí. Estos son:

- 1o. Proponer el establecimiento de objetivos que permitan identificar qué es lo que se pretende lograr a través de la instrucción.
- 2o. Sugieren la inclusión de un sistema evaluativo que arroje información de los repertorios de entrada con los que cuentan los sujetos.
- 3o. Establecimiento de la instrucción, contemplando toda la actividad relacionada con la misma.
- 4o. Medición del grado en que fueron alcanzados los objetivos propuestos.

Entre los modelos propuestos se encuentran los de Poham y -- Baker, Anderson y Faust, Dr. Banathy, etc. Para efectos de este curso, se tomó como representativo el de Anderson y Faust, que -- consta de los siguientes pasos:



El modelo inicia con la especificación de objetivos, continuando con la elaboración de instrumentos de medición para realizar las evaluaciones diagnóstica y sumaria; estando éstas siempre en función de los objetivos. Con los resultados de la evaluación diagnóstica determinamos si el alumno posee los conocimientos previos necesarios o requisitos. En caso negativo se procederá a un replanteamiento de objetivos. Lo mismo sucederá si el alumno ya posee el objetivo.

Si el alumno no posee los objetivos se procede a la selección de los métodos de enseñanza, para continuar con la enseñanza propiamente dicha. Finalmente, se realiza la evaluación. Si los objetivos no se cumplieron hay que investigar las causas y si se lograron, se da por terminada esta fase del proceso educativo.

Para una mejor comprensión del modelo se hará una explicación más detallada de los elementos del mismo.

El primer punto del modelo propuesto consiste en el planteamiento de los objetivos.

Mager (1970) menciona que los objetivos son propósitos educativos y cumplirán su función en la medida en que puedan expresar lo que el alumno será capaz de hacer una vez terminada la instrucción. Agrega Mager que tales objetivos deberán ser redactados en términos conductuales ya que el aprendizaje ha sido definido precisamente como un cambio de la conducta observada o manifiesta.

Friedmann (1980) describe a los objetivos como "las intenciones o propósitos que describen en términos de cambios conductuales qué se espera del estudiante al finalizar un ciclo instruccional".

Mager (1970) menciona que para que un objetivo educacional se considere como tal, deberá contener los siguientes elementos:

- 1o. Quién ejecutará o alcanzará el objetivo.
- 2o. Qué hará la persona, es decir, la conducta.
- 3o. El criterio con el cual se dará por aceptado el cumplimiento del objetivo.
- 4o. Situación en la cual se realizará la conducta.

El primer punto es importantísimo, debiéndose especificar a quién va dirigido, si al maestro o a los alumnos. Es necesario -- que estos últimos conozcan los objetivos, ya que con ello se favorece el aprendizaje, pues el participante o alumno conoce de esta manera lo que se espera de él al término de la instrucción.

El segundo punto se refiere al establecimiento claro y preciso de la conducta que deberá mostrar el sujeto como resultado de la adquisición de un determinado conocimiento y sin la posibilidad de múltiples interpretaciones. La conducta establecida deberá ser factible de ser evaluada, ya que existen muchas que no pueden ser sometidas a tal proceso.

El cuarto punto se refiere al establecimiento de los criterios de ejecución, es decir, el grado de exactitud y precisión -- con que debe realizarse la conducta, para considerar que ya se -- han alcanzado los objetivos. Estos criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Finalmente, el cuarto punto se refiere a las condiciones bajo las cuales deberá exhibirse la conducta, ya sea restricciones, puntos de referencia, directrices, procedimientos o ayudas.

En cuanto al nivel de generalidad que alcancen, los objetivos pueden ser generales o específicos. El procedimiento mediante el cual se determinan los objetivos específicos basándose en los generales es el análisis de tareas, el cual consiste en determinar todas las tareas componentes que conforman una más compleja. Es decir, la conducta general se desgloza en conductas más pequeñas, adquiriéndose primeramente éstas en forma secuenciada, hasta obtener finalmente la conducta terminal.

UCECA proporciona otra clasificación que para efectos del -- curso, son los que se utilizarán debido al manejo que se hace de ellos los ambientes laborales. Esta clasificación es como sigue:

Objetivo genérico: "Enuncia las funciones que deberán desempeñar los participantes al final del curso, el cual deberá estar dirigido a un puesto específico de trabajo".



Objetivos terminales: "Enuncian las actividades que deberán dominar los participantes como resultado de cada módulo de instruc--ción".

Objetivos específicos: "Describen las tareas que deberán desarro--llar los participantes como resultado de cada elemento de instruc--ción".

Para clasificar los comportamientos estudiantiles es necesaria una herramienta que permita determinar de manera rápida y objetiva el nivel de dificultad de lo que se pretende enseñar. Esta herramienta es la taxonomía de los objetivos, la cual es un esquema o ley de clasificación cuyos elementos a clasificar son los objetivos. La clasificación taxonómica debe guardar un orden lógico por lo que los términos deben estar definidos con la mayor precisión posible.

Bloom y colaboradores (1971) proporcionan una clasificación, dividiendo los objetivos educativos en dominios y áreas del com--portamiento: la afectiva, la cognoscitiva y la psicomotora.

Dominio cognoscitivo: "Se refiere a aquellas conductas que tienen que ver con la memoria o evocación de los conocimientos e información y con el desarrollo de las capacidades intelectuales" (Saad y Ráñeco, 1982). Este dominio se divide en seis niveles taxonómicos que se encuentran divididos jerárquicamente, es decir, el nivel inferior es abarcado por el superior, de manera tal que el más complejo, abarca el resto de los niveles. Estos niveles - son:

- Conocimiento.
- Comprensión.
- Aplicación.
- Análisis.
- Síntesis.
- Y Evaluación.

Dominio afectivo: "Se refiere a aquellas conductas relaciona--das con los intereses, actitudes y valores, es decir, formas de - apreciación y adaptación del individuo. Utiliza el esquema de in-

ternalización, ya que un valor va convirtiéndose de manera gradual y sucesiva en parte del individuo mismo". (Saad y Pacheco, 1982).

Dominio psicomotor: "Se refiere a aquellas conductas que tienen que ver con las capacidades y habilidades manuales, manipulativas y adaptación del individuo, es decir, aquellas conductas -- que se relacionan con la coordinación muscular". (Saad y Pacheco, 1982).

Existe otra clasificación propuesta por Gagné. En 1962, Thomas Gilbert propuso una forma de programar la instrucción a la -- que denominó matética (del griego mathein que significa aprender). Este autor la define como "la aplicación sistemática de la teoría del refuerzo al análisis y la reconstrucción de aquellos repertorios complejos de conducta usualmente denominados "dominio de la materia, conocimiento y habilidad".

La manera que proponía Gilbert para programar no es importante en este momento, lo que sí es indispensable mencionar es que dicho autor propuso tres niveles conductuales a los cuales pueden ser reducidas las manifestaciones de conducta de los organismos, como consecuencia del aprendizaje. Estos niveles eran:

- Generalización: Decimos que un organismo generaliza cuando ante estímulos con características similares emite una misma respuesta.

- Discriminación: Podemos decir que un organismo discrimina cuando ante estímulos con características diferentes, emite respuestas distintas.

- Cadena: Es una secuencia de estímulos, respuestas y reforzadores en el cual el reforzador para una respuesta es también el estímulo para la siguiente respuesta.

Posteriormente, Susan Mayer agregó un cuarto nivel, el de conceptos, por considerarlo adecuado dentro de la programación.

Aunque estos niveles conductuales nunca fueron considerados como una taxonomía, (Jiménez, 1979) los propone como tales, debido a la alta objetividad y por lo tanto fácil medición que impli-

ca el uso de una taxonomía de este tipo, pues los niveles conductuales que incluye resultan fáciles de observar, factor no siempre presente en otras clasificaciones. Por ejemplo, en la taxonomía de Bloom es frecuente el uso de términos tales como: "comprender", "interiorizar", "discernir", etc., conceptos muy subjetivos y difíciles de medir, que requieren de indicadores externos para su observación.

Para efectos del curso, los términos serán manejados de la siguiente manera:

- Discriminación: Ocurre cuando el sujeto ante un determinado estímulo da siempre la misma respuesta, la cual no emitirá ante otros estímulos. En otras palabras, puede reconocer dos o más estímulos distintos. La discriminación puede ser simple o múltiple.

- Cadenas: Ocurre cuando el sujeto es capaz de seguir una secuencia relativamente fija de pasos; un procedimiento en el cual terminar un paso sirve de estímulo para iniciar el siguiente. Es decir, es un conjunto de discriminaciones secuenciadas que se deben dar siempre en el mismo orden.

- Conceptos: Ocurre cuando el sujeto es capaz de agrupar en un conjunto o clase, una serie de elementos que comparten cierta característica, eliminando aquellos que no la poseen. Es decir, es capaz de generalizar dentro de las clases y discriminar entre clases.

- Generalización: Ocurre cuando el sujeto puede aplicar a una situación o problema nuevo lo aprendido con anterioridad. Es decir, utiliza los principios discriminativos anteriormente para dar solución a un problema que nunca antes se le había presentado.

Un objetivo puede ser logrado a través de una multitud de métodos y técnicas de enseñanza. Para que un método sea realmente efectivo y nos permita lograr los objetivos planteados, es necesario considerar el contenido del tema a exponer, el nivel taxonómico y las actividades concretas que se deben realizar. La eficacia del método elegido, dependerá de la consideración que se haga de

los puntos anteriores. Sin embargo, una conclusión a priori sobre la eficacia de un método sobre otro no es posible. Es a través de las evaluaciones sobre las cuales se podrá determinar en qué medida el empleo de uno provoca un cambio conductual sobre el sujeto, acorde con los objetivos propuestos de manera más efectiva que -- otro.

Existen muchos métodos de instrucción. La conferencia es uno de ellos. Este se caracteriza por la presencia de un expositor -- que presenta ante un grupo el tema en cuestión. Louis Lerda la define como la asociación de experiencias y opiniones entre un grupo de gente que ha trabajado en relación con el problema; entre -- gente capaz de analizar el problema, basándose en la información suministrada por el conductor.

El propósito de una conferencia es estimular al grupo a pensar sobre problemas comunes. Es responsabilidad del director de -- la sesión el guiar el proceso de aparición de las ideas de los -- participantes y el asegurar el entendimiento de las expresiones de los mismos, para finalmente llegar a una conclusión y una aceptación por parte del grupo. Por esto, es indispensable que el instructor o director de la sesión tenga la capacidad suficiente para dirigir el pensamiento de los integrantes, controlar la discusión y sintetizar.

Otro de los métodos es el de lecturas, en donde el aprendiz se ve precisado a revisar el material de estudio. Las lecturas -- pueden ser incorporadas a un programa de entrenamiento como método colateral para obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitudes.

Pueden ser dirigidas o no dirigidas. En las primeras, se les proporciona una serie de instrucciones acerca del material, contenido del mismo, puntos importantes a revisar, etc.

La instrucción programada es uno de los métodos que mayor -- aceptación ha tenido en los últimos tiempos. Tiene su base en el Análisis Experimental de la conducta, y respeta tres principios -- fundamentales:

- Principio de la respuesta activa: es decir, el participante deberá estar atento a la información que se le presente, proporcionando una respuesta atingente ante cada uno de los estímulos presentados.

- Mínimo de errores: El material a presentar deberá estar diseñado de tal forma que asegure el mínimo de errores por parte del educando. Para esto se sugieren las secuencias cortas, que de manera progresiva den lugar a la presentación del material de manera completa.

- Conocimiento de resultados: Basados en el principio del reforzamiento, este punto señala que en la medida en que se conozcan de inmediato los resultados el participante tendrá retroalimentación de su actuación, con lo cual se hará más probable la emisión de respuestas correctas y la eliminación de respuestas incorrectas.

Otro de los métodos más socorridos es el Philips 6'6, caracterizado por la formación de equipos de seis personas que discuten un tema en seis minutos. El instructor proporciona el tema a tratar. Al final del tiempo dado, cada uno de los grupos, a través de un secretario, proporciona su comentario del tema elegido, para llegar a una conclusión general.

Como se mencionó anteriormente, no es posible elegir un sólo método como alternativa única. En este trabajo, la sugerencia de un método para la exposición de un tema, no es más que eso: una sugerencia. Finalmente, será el instructor quien a través de la práctica determinará cuál es aquel que arroja mejores resultados.

Por último, trataremos la evaluación del curso. En cualquier sistema o proceso e incluso en todas las actividades humanas es de suma importancia la evaluación ya que mediante ella se conoce la eficacia y eficiencia con la cual se está operando para de esta forma poner en práctica las medidas correctivas que mejoren su funcionamiento o bien lo estabilicen en un nivel óptimo. Así, en el plano de la educación, la evaluación es fundamental si se desea ir mejorando el proceso enseñanza-aprendizaje. Evaluar es el pro-

ceso permanente mediante el cual se conoce, se mide, se elaboran opiniones sobre las circunstancias y elementos que intervienen en la planificación y ejecución del acto docente, con el fin de revisarlos para decidir sobre las medidas a tomar para su mayor eficiencia en el logro de los objetivos.

En forma general, la evaluación es definida como la emisión de un juicio de valor al respecto de algo que permite la toma de decisión para modificar o ratificar lo evaluado.

La evaluación guarda una estrecha relación con los objetivos ya que éstos implican el criterio de eficiencia contra el cual se debe contrastar la conducta, también implícita en el objetivo.

La evaluación dentro del proceso tiene tres momentos para su aplicación, que son: antes, durante y después de la instrucción. Estas son:

Evaluación diagnóstica: Es la que se lleva a cabo en forma - previa a la instrucción. Pueden evaluarse en esta fase tanto los requisitos del curso como los propios contenidos en forma genérica, pues su finalidad es conocer qué tan aptos son los alumnos para cumplir con los objetivos del curso, si ya poseen los repertorios de entrada necesarios o si conocen el contenido del curso, - en qué grado lo poseen. En este último caso, se deberán reestructurar los objetivos. Lo mismo sucederá si no se poseen los requisitos mínimos, tratando de incluirlos dentro del curso. En caso - de no ser posible esta situación, se orientará a los deficientes para que se estandaricen con el resto del grupo.

- Evaluación formativa: Tiene lugar durante la instrucción. Su finalidad es de retroalimentación, tanto para el maestro como para los alumnos. Al primero le permite formarse un juicio de valor del grado en que están siendo cubiertos los objetivos terminales, inducidos por los métodos y técnicas de enseñanza que ha implantado en su curso. A los alumnos por su parte, les permite conocer sus puntos fuertes y débiles, la eficiencia de sus hábitos de estudio, etc.

- Evaluación sumaria: Se aplica al final de la instrucción,

dando la oportunidad de obtener una conclusión general de todo el proceso, del grado en que se cumplieron los objetivos, además de asignar una calificación al participante.

Para poder evaluar el grado en que se cubrieron los objetivos, es necesario basarse en ciertos instrumentos que permitan recolectar la información. Estas evaluaciones pueden ser:

- Situación de prueba: Se realiza en un tiempo y lugar determinado. Consiste en un conjunto de tareas uniformes para todas -- las personas examinadas y el evaluado identifica la situación como un examen.

- Evaluación en la vida natural: Se realizan en un período - definido. Las situaciones no son las mismas para todas las personas. El evaluado no identifica la situación como un examen.

- Métodos mixtos: Combinan aspectos de la situación de prueba de la vida natural.

Es así como la evaluación se aplica a lo largo del proceso - de enseñanza-aprendizaje, pero su planificación, diseño de formas, etc., se lleva a cabo antes de la instrucción y posterior a la especificación de objetivos.

Para la evaluación de la materia, objeto de este trabajo, se sugiere para cada uno de los elementos de teoría una prueba objetiva de lápiz-papel y reactivos de respuesta corta, y de ensayo - restringido. Estos reactivos por ser de suministro tienen la ventaja de no permitir la posibilidad de que el alumno obtenga la -- contestación correcta por adivinación, y permiten medir la recuperación de la información memorizada.

## GUIA GENERAL PARA EL PROFESOR Y EL ALUMNO

Con el propósito de ayudar al lector, sobre los lineamientos del curso, se ha elaborado la presente guía, la cual conviene leer detenidamente para conocer los procedimientos que regirán en el mismo.

Como se mencionó en la Introducción, el programa de la materia Análisis Experimental de la Conducta, aplicado al escenario - del trabajo, consta de seis temas, que son los siguientes:

- a) Generalidades del A.E.C.
- b) Selección de Personal.
- c) Evaluación de Personal.
- d) Motivación de Personal.
- e) Seguridad Industrial.
- f) Relaciones Humanas.

Estos tópicos o temas se han denominado eventos, los cuales a su vez se dividen en elementos, los cuales constituyen los subtemas que conforman el evento.

Se ha especificado para el programa teórico-práctico, un objetivo genérico, es decir, lo que el participante será capaz de hacer al terminar el curso, los Objetivos terminales, es decir -- los repertorios conductuales que deberá exhibir el sujeto al término del evento, y los Objetivos específicos, que indican lo que se espera del participante al terminar el elemento. De la misma manera dentro del programa mencionado, se especifica por cada elemento:

- a) Método de instrucción.
- b) Material didáctico.
- c) Duración.
- d) Sistema de evaluación.
- e) Bibliografía, contemplada en dos niveles:
  - Basica: aquella que deberá revisarse para acreditar el nivel de ejecución marcado en los objetivos de aprendizaje.



- Complementaria: Material que permitirá profundizar en la información sobre el elemento y no será evaluada.

**SISTEMA DE CALIFICACION:** En cada elemento se sugiere el tipo general de evaluación y el tipo de reactivo que se podrá emplear para apreciar el avance. El sistema de calificación es el siguiente:

**Teoría:** Acreditar todos y cada uno de los eventos con MB, esto es, contestar correctamente todos los reactivos de evaluación, pues si se falla en alguno la calificación será NA y deberá presentarse de nuevo ese elemento.

**Práctica:** Deberá cumplir con todas las prácticas del Programa, para obtener S, B, o MB, que serán otorgadas dependiendo de las características de la presentación de los reportes y su contenido.

El cumplimiento de las prácticas es requisito indispensable para acreditar la materia. Si éstas no son aprobadas, la teoría no será tomada en consideración. Por el contrario, si el alumno aprueba las prácticas, pero no la teoría, deberá presentarse al examen extraordinario con su respectivo comprobante, para acreditar únicamente los elementos que falló durante el módulo.

A continuación se presenta una matriz que representa el contenido del curso de manera gráfica.

SUGERENCIAS AL MAESTRO:

- Todo el Evento A "Generalidades del A.E.C." maneja un contenido al que ya ha sido expuesto el alumno a lo largo del ciclo básico, especialmente en la materia "Análisis Experimental de la -- Conducta" del sexto semestre, por lo que se sugiere iniciar el presente curso con un pre-test para determinar el grado de conocimientos de la generalidad del grupo y ver la posibilidad de omitir este evento o parte de él.

- Como métodos de instrucción, se sugieren la Conferencia y el Panel de discusión, por lo que a continuación se detallan las Instrucciones para cada uno de estos Métodos:

Conferencia: El objetivo específico de la sesión deberá ser presentado por usted al inicio, para en seguida exponer el contenido del material que comprende la Bibliografía Básica, usando -- los apoyos visuales que sea necesario cuando el método lo indique se sugiere la inclusión de ejemplos y contraejemplos, especialmente cuando los conceptos se presten a confusión. Pregunte y aclare dudas y finalmente aplique la evaluación.

Panel de Discusión: Proporcione por anticipado a sus alumnos el material de la Bibliografía Básica, así como el objetivo específico del elemento, indíqueles que deberán leer el material y -- tratar de cumplir con el objetivo. Al inicio de la sesión de -- discusión, escriba en el pizarrón el objetivo y a continuación pida al azar que un alumno mencione uno de los pasos, si se trata de un modelo o procedimiento o una de las ventajas, cuando -- se trate de la aplicación de la aproximación operante a las instancias de los Recursos Humanos. Usted lo anotará en el pizarrón y después pedirá a otro de los alumnos un paso o ventaja más, -- hasta agotarlos. Incite a sus alumnos para que intervengan. Al final comente las intervenciones, resuma el resultado dando su propia opinión al respecto. A continuación proceda con la evaluación.

SUGERENCIAS AL ALUMNO O LECTOR:

- Es muy importante, si es alumno del sistema escolarizado que lea previamente el material de la Bibliografía básica, especialmente si se trata del Método de Panel de Discusión, para estar en posibilidad de asimilar en clase más fácilmente el contenido del elemento o poder participar en forma activa.
- Si es usted lector, optando por la alternativa de auto-instrucción o alumno del Sistema de Universidad Abierta, es fundamental que no pierda de vista el objetivo de cada elemento y que lleve a cabo sus lecturas, con algún método de estudio. Si no cuenta con un método le sugerimos adopte alguno de los que a continuación describimos:

METODO "PQRST" (Staton Thomas F.)

Este es uno de los métodos más enseñados en las universidades - de Estados Unidos y que en México se traduce como "EFGHI". Cada letra indica un paso que se da para el estudio.

P = Preview	E = Examen previo
Q = Question	F = Formularse preguntas
R = Read	G = Ganar información leyendo cuidadosamente
S = State	H = Hablar o resumir
T = Test	I = Investigar el grado de conocimiento adquirido.

Paso 1 (P ó E) Consiste en una rápida ojeada para conocer el -- plan general o darse una idea del tema, puede hacerse leyendo el título de los subtemas, leer el resumen si lo trae, o bien, leyendo párrafos salteados.

Paso 2 (Q ó F) En este paso se deberán formular las preguntas que considere que se refieren a lo fundamental del tema, en este texto ya se incluyen y son muy similares a los reactivos de evaluación.

Paso 3 (R ó G) Consiste en leer la información en forma activa y concentrada. Se puede subrayar mientras se lee.

OBJETIVO GENERICO  
DE LA MATERIA:

"Que el alumno aplique las estrategias conducentes a la intervención del Psicólogo en la resolución de cuatro problemas de tipo (simulados) de las Organizaciones Mexicanas, de acuerdo a las técnicas y el procedimiento presentados en el curso.

OBJETIVOS TERMINALES:

Que el alumno identifique por escrito qué son los fundamentos, principios y procedimientos del A.E.C. y los pasos generales del Modelo para la intervención del Psicólogo en la Organización, de acuerdo a la Bibliografía Básica

Que el alumno identifique por escrito cuáles son los principios y técnicas involucrados en la resolución del problema de la "Selección de Personal en México", de acuerdo a la Bibliografía Básica.

Que el alumno elabore por escrito un reporte de los cinco primeros pasos señalados en el Modelo de Selección por Objetivos, en función de un puesto dado y de acuerdo a las especificaciones de la A.P.A.

Que el alumno discrimine por escrito - cuáles son los principios y técnicas involucrados en la resolución del problema de la Evaluación de Personal en México", de acuerdo a la Bibliografía Básica.

Que el alumno elabore por escrito un reporte (de acuerdo a las características de la A.P.A.) de los pasos 1,2,3, 5 y 8 del Modelo Centro de Investigación y en función de un puesto específico en el escenario laboral.

Que el alumno identifique por escrito cuáles son los principios y técnicas involucrados en la resolución del problema de la "Motivación de Personal", de acuerdo a la Bibliografía Básica.

Que el alumno elabore por escrito un reporte (de acuerdo a las características de la A.P.A.) de una intervención motivacional aplicada al ocupante de un puesto de trabajo, eligiendo la estrategia o programa necesarios, de acuerdo a la Bibliografía del curso.

Que el alumno discrimine por escrito - cuáles son los principios y técnicas involucrados en la resolución del problema de la "Seguridad Industrial en México", de acuerdo a la Bibliografía Básica.

Que el alumno identifique por escrito cuáles son los principios y técnicas involucrados en las Relaciones Humanas, de acuerdo a la Bibliografía Básica.  
Que el alumno elabore por escrito un reporte (de acuerdo a las características de la A.P.A.) de los pasos 1,2,3 y 4 del Modelo para capacitación en Interacción Humana, adaptado a un problema particular de relaciones humanas del personal de un escenario laboral, de acuerdo a la Bibliografía del curso y a las instrucciones proporcionadas por su asesor.

TEMAS:

EVENTO A:  
Generalidades  
sobre el A.E.C.

EVENTO B:  
Selección  
de Personal

EVENTO C:  
Evaluación  
de Personal

EVENTO D:  
Motivación  
de Personal

EVENTO E:  
Seguridad  
Industrial

EVENTO F:  
Relaciones  
Humanas

Paso 4 (S ó H) Después de que se ha leído se elabora un resumen hablado de lo leído. Cuando se tiene experiencia con el método, se puede ir ampliando la extensión de la lectura antes de resumirla.

Paso 5 (T ó I) Se efectúa con fines de repaso, algún tiempo después del primer estudio. Es una forma abreviada de la etapa anterior. El repaso se basa en la meditación y re-examen del material.

METODO SQ3R (Brown William F.) En español EPL2R

Las siglas del método significan en inglés y español lo siguiente:

S = Survey	E = Examinar
R = Read	L = Lea
R = Recite	R = Repita
R = Revise	R = Revista

1er. Paso: S ó E. Es realizar una lectura global del material que se va a estudiar, para tener una perspectiva general del mismo.

2o. Paso: Q o R. Realizar una revisión del material que va a estudiarse formulándose a la vez una serie de preguntas sobre el tema.

3er. Paso: R ó L: Se procede a una lectura concentrada y comprensiva, sin pasar por alto las gráficas y mapas, pues éstos se recuerdan más fácilmente que ciertas frases o párrafos.

4o. Paso: R: Con el libro cerrado hacer una recitación de lo que se asimiló, es decir, resumir la esencia del párrafo o pasaje leído, recitando literalmente cuando se trate de fórmulas, datos o fechas.

5o. Paso: R. Consiste en comparar la síntesis verbal que se hizo, con lo expuesto en el libro.

METODO DE GONZALEZ BLACKALLER Y GUEVARA RAMIREZ

- Paso 1: Leer el tema para tener una idea general de su contenido, y qué partes comprende.
- Paso 2: Leer el cuestionario y localizar las preguntas cuya respuesta puede encontrarse en los primeros párrafos.
- Paso 3: Leer nuevamente y con toda atención cada párrafo. Esta lectura tiene por finalidad comprender, entender y localizar lo fundamental. Se subrayan con lápiz rojo las ideas más importantes, de modo que con sólo leer lo subrayado se conozca lo fundamental.
- Paso 4: Una vez que se ha terminado de subrayar párrafo por párrafo y de constatar que se han encontrado las respuestas a los problemas investigados, se procederá a elaborar un esquema que sintetice el contenido y estructura de cada tema investigado.
- Paso 5: Realizar un esquema con la síntesis.
- Paso 6: Recitar el esquema hasta que se aprenda.

Como puede observarse, los métodos descritos son muy similares y en cualquiera de ellos lo esencial es hacer una lectura activa, seleccionando las ideas que contesten a sus preguntas o le ayuden a cumplir con el objetivo.

CAPITULO II

CURSO DE ENTRENAMIENTO EN ANALISIS EXPERIMENTAL  
DE LA CONDUCTA, APLICADO A LOS ESCENARIOS DEL  
TRABAJO.

"ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA,  
Aplicado a los escenarios de trabajo".

Objetivo Genérico de la materia: Que el alumno aplique las estrategias conducentes para la intervención del Psicólogo en la resolución de cuatro problemas tipo (simulados) de las organizaciones mexicanas, de acuerdo a las técnicas y procedimientos presentados en el curso.



EVENTO "A"

GENERALIDADES SOBRE EL A. E. C.

OBJETIVO TERMINAL:

Que el alumno identifique por escrito cuáles son los conceptos fundamentales, principios y procedimientos del Análisis Experimental de la conducta y los pasos generales del Modelo de intervención del Psicólogo en la organización, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

Elemento A.1 Aproximación tradicional Vs Aproximación Operante.

Objetivo Específico: Que el alumno identifique por escrito y sin ayuda alguna, las limitaciones de la aproximación tradicional a las organizaciones en términos de la currícula, la información e investigación; así como las ventajas del Análisis Experimental de la Conducta, como alternativa, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

BIBLIOGRAFIA

Básica: Aproximación tradicional Vs. Aproximación operante. (mecanograma).

Jiménez O. A. Análisis Experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial).

México, Edit. Trillas. 1976. Caps. I y II Págs. 9-27.

Complementaria: Skinner, B. F. Holland, J. G. Análisis de la Conducta. México. Edit. Trillas. 1972. Págs. 58-83, 261-275 y 290-322.

A. I. METODO Conferencia. Duración: 2 hs.

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones sugeridas para este método.

b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de su lectura trate de contestar a las siguientes preguntas sin ayuda del material:

- ¿Cuáles son las limitaciones que tiene la aproximación tradicional para resolver los problemas en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las ventajas que ofrece el Análisis Experimental de la conducta para resolver los problemas en las organizaciones?

#### ELFMENTO A.1

##### APROXIMACION TRADICIONAL VS. APROXIMACION OPERANTE

Siendo la Psicología una ciencia joven es hasta hace pocos años que sus conocimientos son aplicados dentro de los diferentes escenarios en los que el hombre convive, y es el escenario del -- trabajo uno de los que han recibido esta influencia de la ciencia psicológica, y así surge la rama de la Psicología denominada Psicología del Trabajo cuyo objetivo es la aplicación de la Tecnología derivada de la ciencia psicológica en la solución y análisis de las conductas humanas en el escenario laboral.

Tradicionalmente la Psicología aplicada a este escenario ha tenido como objeto de estudio el comportamiento humano, basado en aspectos o estados internos del individuo, tales como: su motivación, sus actitudes, aptitudes, sentimientos, procesos cognoscitivos, etc., constructos hipotéticos ampliamente subjetivos, que no pueden ser observados y medidos en forma directa, sino tan sólo inferidos a través del comportamiento manifiesto, lo que los hace en general poco válidos cuando se trata de trabajar en forma sistemática, objetiva y científica.

Así, la aproximación tradicional presenta limitaciones que podríamos agrupar en tres apartados:

- Limitaciones en cuanto a la preparación del Psicólogo.
- Limitaciones en cuanto a la información.
- Limitaciones en cuanto a la falta de validez empírica.

##### LIMITACIONES EN LA CURRICULA DEL PSICOLOGO

Después de un estudio efectuado por Jiménez, en 1974, en el que pretendía conocer si el empresario mexicano poseía información en relación a la Psicología aplicada al trabajo y su opinión

al respecto, se realizó una encuesta con 50 empresarios, y se encontraron las siguientes respuestas u opiniones generalizadas: "La Psicología resulta interesante, pero poco práctica" o "Es importante, pero sus resultados son poco objetivos". Asimismo, se encontró que en gran porcentaje, otros profesionales desarrollaban las actividades propias del Psicólogo, tales como Inducción, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, Capacitación, Selección, etc.

Las deficiencias en la efectividad del Psicólogo que este estudio denotaba, eran debidas al deficiente currículo del Psicólogo Industrial o del Trabajo formado antes de 1971, pues estos Psicólogos se formaban como tales después del ciclo básico, con las tres materias siguientes: Psicología Experimental, Psicometría y Psicología Aplicada, de manera tal que al encontrarse laborando en escenarios del trabajo, sus técnicas de intervención eran combinaciones de Métodos Clínicos, Psicoterapéuticos y de Diagnóstico, que limitaban grandemente su eficiencia. (Jiménez, 1976).

#### LIMITACIONES EN CUANTO A LA INFORMACION.

La aproximación tradicional a la resolución de problemas de conducta en las Organizaciones, ha tenido un enfoque "interno" pretendiendo encontrar dentro del individuo la fuerza que impulsa su conducta, dándole una dirección y propósitos determinados, pero este intento generalmente no tuvo éxito, específicamente en lo que se refiere a predicción y control de la conducta humana, quizás por una baja tecnología para analizarla e intervenir sobre ella, refiriéndose los fracasos a que la conducta de los sujetos es altamente compleja y que las variables que la controlaban eran difíciles de determinar. (Luthms, 1975).

Por otro lado, las técnicas más utilizadas por el Psicólogo, como son los Tests, muchas veces se usan sin haber sido validados y adaptados a nuestro medio, y en general denotan muy bajo poder predictivo de la conducta del sujeto al encontrarse laborando.

Todo esto aunado a la falta de información de los empresarios contratantes y de la población en general que tienen al Psicólogo casi como un mago, que con su "ojo clínico" puede conocer todo so-

bre ellos, hacen de la Psicología tradicional una aproximación - muy limitada en cuanto a su intervención en los escenarios del -- trabajo.

#### LIMITACIONES EN CUANTO A LA INVESTIGACION.

Las aproximaciones tradicionales no están basadas en investigaciones prácticas, y sus teorías han sido muy poco contrastadas con investigaciones de tipo científico que les proporcionen un sólido soporte empírico. (Jiménez, 1976).

Por otra parte los resultados de sus Métodos, muchas de las veces no han sido evaluados, por lo que no es posible valorar en forma precisa la eficacia o eficiencia de sus intervenciones.

#### CONCLUSIONES.

Por todo lo anterior la aproximación tradicional basada en - aspectos internos del individuo, se considera más de tipo especu- lativo que observacional, enfocada más en actitudes que en accio- nes y documentadas como más efectivas en teoría que de hecho. --- (Crowel y Anderson, 1983).

Como la pretensión de cualquier ciencia es la de explicar, - predecir y controlar su objeto de estudio, la Psicología en su -- aproximación tradicional, sólo logra explicar la conducta a tra- vés de sus constructos hipotéticos, pero nunca predecirla y con- trolarla, aspectos que cobran una gran importancia cuando se tra- ta del escenario laboral y es en esta predicción y control de la conducta, a la que debe estar encaminada la labor del Psicólogo - del trabajo.

#### APROXIMACION OPERANTE

En contrapartida a la aproximación tradicional, la aproxima- ción operante o externa del estudio de la conducta, se limita a - trabajar sólo con conductas observables y medibles y por lo tanto más objetivas. Está basada en el estudio del comportamiento mani- fiesto y su relación con el ambiente.

Esta aproximación externa tiene tres características básicas que son:

- El carácter eminentemente empírico de todo lo que postula.
- La objetividad que se pretende a través de la sistematización y confiabilidad de sus observaciones y
- La validez de sus estudios.

#### VENTAJAS.

Su eficiencia. Sus técnicas de intervención han sido suficientemente probadas en diversas investigaciones científicas y han de mostrado una gran efectividad en la resolución de problemas de conducta en los escenarios laborales, tales como incremento en la productividad, decremento de conductas disruptivas e incremento de conductas deseables.

Permite la replicabilidad de los hechos y el seguimiento de las investigaciones, lo que hace factible valorar en forma concreta y precisa, la efectividad de sus técnicas.

Su Objetividad. Una de sus principales ventajas es la objetividad, ya que permite la definición operacional de todos y cada uno de los conceptos que maneja, y se limita a trabajar con conductas observables y medibles, sin ningún tipo de constructos teóricos.

#### CONCLUSION.

La aproximación operante postula que la conducta de los sujetos en las organizaciones, es una función de sus consecuencias contingentes, por lo que los principios y procedimientos del Análisis Experimental de la Conducta, aplicados adecuadamente al escenario del trabajo, pueden ser más eficientes cuando hablamos de descripción, predicción y control de la conducta humana, tal y como se hace evidente en los reportes de investigaciones que aplican esta aproximación al escenario del trabajo.

A. 1. EVALUACION.

Conferencia.- Prueba de Lápiz-papel. Reactivos de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba de lápiz-papel. Reactivos de ensayo restringido.

R E A C T I V O S.

- 1.- Mencione y explique las limitaciones que la aproximación tradicional tiene, al resolver los problemas en las organizaciones.
- 2.- Mencione y explique brevemente las ventajas que tiene el Análisis Experimental de la Conducta, para confrontar la conducta humana en las organizaciones.

Elemento A.2. Introducción al Condicionamiento Operante.

Objetivo Específico: Que el alumno discrimine por escrito, los conceptos de respuesta, estímulo, reforzador, reforzamiento, conducta, conducta operante, condicionamiento instrumental, castigo, evitación, extinción, estímulo discriminativo, estímulo negativo, estímulo neutro, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

BIBLIOGRAFIA

FUNDAMENTAL: Introducción al Condicionamiento Operante (mecanogramas).

BASICA: Jiménez, O.A., Análisis Experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial) México: Edit. -- Trillas. 1976. Caps. I y II Skinner, B.F., Holland, J. G. Análisis de la Conducta. México: Edit. Trillas. 1972. Págs. 58-83, 261-275 y 294-322.

A.2 METODO: Conferencia Duración: 4 hs.

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones sugeridas para este método.

- b. LECTOR O ALUMNO (lecturas) :Trate de definir con sus propias palabras cada uno de los conceptos incluidos en la Bibliografía básica.

ELEMENTO A-2. INTRODUCCION AL CONDICIONAMIENTO OPERANTE.

El Análisis Experimental de la Conducta, es una aproximación metodológica y sistemática de la Psicología que tiene sus cimientos en los postulados Skinnerianos que indican que el comportamiento manifiesto o conducta observable debe ser el campo de acción del Psicólogo si desea realmente considerarse científico. Así, la conducta es considerada como toda manifestación total del organismo susceptibles de ser observadas y medidas, y para su estudio la conducta es dividida en Unidades a las que llama respuestas; así, la respuesta es la Unidad Mínima de análisis de una conducta, susceptible de ser observada y medida.

Ahora bien, estas respuestas se dan bajo ciertas circunstancias o características del medio ambiente en el que se encuentra el sujeto, a las que llamamos estímulos; así estímulo es todo aquel evento observable (físico, químico, biológico o social) que está asociado funcionalmente con cambios en la conducta. Cuando el evento no está asociado funcionalmente con la conducta, se denomina estímulo neutro o simplemente evento.

Ahora bien, cuando un estímulo se presenta en forma contingente a la respuesta y esto hace que aumente la probabilidad de que el sujeto emita la respuesta, decimos que estamos ante la presencia de un reforzador, como es el caso de las recompensas o premios que efectivamente inducen a que se presente una cierta conducta o respuesta. Dicho de otra manera, reforzador es un estímulo positivo que al ser administrado en forma contingente a la conducta, produce un aumento en su frecuencia.

Al igual que el estímulo positivo, su contraparte el estímulo negativo, llamado también estímulo aversivo, es el cambio físico, químico o social en el ambiente, que al ser aplicado en forma contingente a una conducta, produce un decremento en su frecuencia.

Por lo tanto, el procedimiento seguido por un modificador de conducta para aumentar la probabilidad de ocurrencia de una respuesta a través de un reforzador, se denomina reforzamiento.

Nótese que el concepto de reforzador es clave en el Análisis Experimental de la Conducta y que su acercamiento a este concepto es enteramente empírico, pues un evento es considerado como reforzador cuando una prueba empírica demuestra que ese evento, presentado en forma contingente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que esta respuesta se repita.

#### CONDUCTA OPERANTE

Skinner divide la conducta humana en conducta respondiente y conducta operante.

La conducta respondiente es la que está vinculada al estímulo, es de carácter automático, y no tiene vinculación con sus consecuencias. Por ejemplo un estornudo, el parpadeo o los latidos del corazón.

La conducta operante se creía que era más voluntaria y de naturaleza orientada hacia la meta y consecuentemente más moldeable en carácter. De hecho el término "operante" se derivó de la misma idea de que las acciones así designadas eran diferentes de otros comportamientos en tanto operan sobre el ambiente para producir consecuencias importantes biológicas o psicológicas para el individuo. De hecho, estas consecuencias se creía que ejercían influencia primaria sobre tal comportamiento. En otras palabras la fuerza de este tipo de acción se creía que aumentaba o disminuía dependiendo de la naturaleza o arreglo de los eventos que consistentemente lo seguían. Por otra parte, las acciones humanas socialmente relevantes son esencialmente operantes y por lo tanto pueden ser entendidas en términos de las leyes de conducta descubiertas en el Laboratorio que indican que el comportamiento de organismos era un fenómeno natural, el cual podía ser predecido y controlado con referencia a un entendimiento científico de los efectos determinantes de las consecuencias, como una clase de variables.



#### CONDICIONAMIENTO INSTRUMENTAL.

Se llama condicionamiento instrumental al procedimiento mediante el cual al ser apareado en sucesivas ocasiones un evento, o estímulo neutro, con un estímulo que tiene un control de una conducta, el evento adquiere dicho control, siendo también capaz de provocar la misma respuesta. El evento se convierte entonces en un Estímulo discriminativo y la respuesta en una respuesta condicionada.

Ahora bien, el condicionamiento operante o instrumental, requiere de una secuencia especial de respuestas y estímulos, pues cuando la conducta se presenta, lo hace en forma de cadena y el psicólogo debe saber establecer la conexión funcional (de la que hablaremos en el Evento siguiente), entre estímulos y respuestas, a través de procedimientos metodológicos tales como los registros de precisión.

#### Generalidades sobre la modificación de Conducta.

Existen varios procedimientos a utilizar para lograr una modificación de conducta en las organizaciones. Tenemos en primer lugar el reforzamiento positivo, del que ya hablamos, que consiste en administrar el reforzador al sujeto cuando presente la conducta que se desea incrementar en su frecuencia (o tasa de respuesta). Esto debe hacerse mediante Programas de reforzamiento de los cuales hablaremos en el Elemento A-8.

Otro procedimiento es el de EVITACION y es aquel por el cual al darse una manifestación conductual del organismo, hace que se posponga la presencia de un estímulo aversivo.

El procedimiento de ESCAPE es aquel por el cual, al darse una manifestación conductual del organismo, hace que desaparezca la presencia de un estímulo aversivo ya presente.

El procedimiento de CASTIGO es el que consiste en la aplicación de un estímulo aversivo en forma contingente a la respuesta, que hace que se vaya a cero en su frecuencia.

El procedimiento de EXTINCIÓN que consiste en retirar el reforzador que mantenía una cierta conducta, con lo cual se va decreciendo la tasa de respuestas, y aún cuando puede tener algún incremento temporal, tiende a desaparecer del repertorio del sujeto.

Existen algunos otros procedimientos, tanto para la adquisición, como para el mantenimiento y eliminación de conductas, los cuales veremos con mayor detenimiento en los elementos A-5, A-6 y A-7 de este Evento.

#### A.2. EVALUACION.

Conferencia.- Prueba lápiz-papel. Reactivos de respuesta breve.

Alternativa de autoinstrucción.- Prueba lápiz-papel. Reactivos de respuesta breve.

#### R E A C T I V O S .

1.- Defina los siguientes conceptos:

- Estímulo reforzador.
- Estímulo discriminativo.
- Condicionamiento instrumental.
- Conducta.
- Respuesta.
- Reforzamiento.
- Procedimiento de Castigo.
- Procedimiento de Evitación.
- Procedimiento de Extinción.
- Conducta operante.

#### Elemento A.3. La triple relación de contigencia en la organización.

Objetivo Específico: Que el alumno identifique por escrito los estímulos antecedentes, conductas y consecuencias, ante tres ejemplos de conducta en las organizaciones, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

#### BIBLIOGRAFIA

FUNDAMENTAL: La triple relación de contingencia en la organización (mecanograma).

BASICA: Luthans, F. Kreitner, R. Modificación de la Conducta Organizacional. México. Edit. Trillas. 1979. Cap.IV.

A.3. METODO: Conferencia con apoyos visuales. DURACION 2 hs.

Alternativa de Autoinstrucción: Lecturas.

a. INSTRUCTOR (Conferencia) Siga las instrucciones sugeridas para este método.

b. LECTOR O ALUMNO (lecturas): A través de su lectura trate de -- que le quede muy claro en qué consiste la relación funcional -- entre antecedente, conducta y consecuente.

ELEMENTO A-3. LA TRIPLE RELACION DE CONTIGENCIAS EN LA ORGANIZACION.

Dado que la conducta de los individuos parece fluir en una corriente que no tiene principio ni fin definidos, cuando se estudia ésta en las organizaciones, es de suma importancia discriminar bien lo que se considera respuesta o Unidad de análisis de la conducta, que es la manifestación conductual que da inicio al presentarse un Estímulo discriminativo que la antecede, llamado "antecedente", la conducta en sí y posterior a la conducta el estímulo "consecuente" o consecuencias.

Esta triple relación de contingencias se refiere a tres cambios fundamentales. El primer cambio es en el ambiente e indica la ocasión para que ocurra la conducta, el segundo cambio ocurre en el organismo y es cualquier comportamiento susceptible de ser observado y medido, relacionado funcionalmente con el estímulo discriminativo y finalmente el tercer cambio que se da nuevamente en el ambiente y se presenta en forma de acontecimiento causado por la conducta.

Así el antecedente, conducta y consecuente forman la triple relación de contingencias, mediante la cual se hace necesario dividir arbitrariamente ese continuo conductual para lograr un análisis

lisis y una manipulación de las variables que se encuentran relacionadas funcionalmente con la conducta y la respuesta.

Así, las respuestas en el ambiente laboral las debemos identificar como toda manifestación del organismo que sea medible y observable y que se encuentre relacionada funcionalmente con un resultado prescrito por la organización. Con esto limitamos las respuestas a aquellas que se refieren al desempeño de las tareas - - asignadas a los trabajadores, pues la conducta que se presenta puede también no tener relación con las metas organizacionales o incluso estar en contra de ellas, perjudicando con esto la consecución de dichas metas, que desde el punto de vista organizacional se consideran como conductas indeseables o disruptivas.

Veamos algunos ejemplos de esta triple relación de contingencias; en los tres niveles principales de la organización del trabajo:

Nivel Operativo.

E<sup>d</sup>: Orden de trabajo para troquelar en lámina de 1/2 pulgada 150 piezas del modelo 224.

R: Colocar en la cabeza y base de troquel el dado y la matriz correspondiente al modelo 224; colocar en centro el contador automático de piezas, colocar la lámina de 1/2 pulgada en la base, cuidando de hacerlo con la mano derecha. Retirar la pieza troquelada -- tan rápidamente como sea posible con la mano izquierda, depositándola sobre la mesa de trabajo ubicada en el lado izquierdo. Repetir la operación hasta -- que el marcador indique 150 piezas. Indicar al jefe que ha sido concluida la orden.

E<sup>o</sup> o E<sup>-</sup>: - Que le den otra orden de trabajo.  
- Que le feliciten por haber concluido satisfactoriamente la orden.  
- Que le otorguen un incentivo.

Nivel Medio. (Oficinista).

E<sup>d</sup>: El jefe de Depto. entrega pólizas los días viernes

de cada semana.

R: Sentarse frente al escritorio con lápices y hojas - copiando los datos de las pólizas, tales como número de póliza, empresa deudora y/o acreedora, y fecha de los movimientos, transcribiéndolos en las columnas correspondientes. Anotar las cantidades en las columnas de "debe" y "haber" indicadas en los libros de auxiliares, realizando la operación aritmética de diferencia entre las cifras comprendidas en estas - dos columnas, y anotando en la columna de "total" el resultado de la operación anterior.

E<sup>+</sup> ó E<sup>-</sup> : Que el jefe inmediato apruebe los asientos y resultados, mediante su firma de O.K. en el libro de auxiliares.

NIVEL EJECUTIVO.

E<sup>d</sup>: Se reporta a un trabajador por incumplimiento de una disposición comprendida en el Reglamento Interior de Trabajo.

R: Se solicita al responsable del archivo de personal el expediente del trabajador. Se reúnen los documentos existentes tales como: antigüedad reportes de conducta, asistencia y puntualidad récord de producción categoría sueldos y prestaciones. Se cita al jefe inmediato para sondear su opinión sobre el tipo de medidas que debe adoptarse y el impacto de éstas sobre el área de trabajo, escribiendo en una hoja en blanco las preguntas y las respuestas dadas por el jefe inmediato. En caso de falta de fidelidad de algunos de los datos aportados, se solicitan pruebas - pertinentes: testigos, notificación al sindicato, -- etc. Se anotan en una hoja los artículos que fueron violados y sus respectivas sanciones. Se comparan -- tanto la naturaleza de la sanción como la magnitud de la violación con las opiniones del jefe inmediato, y se establece su procedencia o no procedencia. La

sanción que proceda se analiza con respecto al efecto que causaría en el área de trabajo o al Manual de Políticas de la compañía y se toma la decisión pertinente. Se manda llamar al trabajador y a las instancias empresariales o sindicales que corresponda, para notificar la naturaleza de la decisión y las recomendaciones o precauciones que correspondan.

- E<sup>+</sup> ó E<sup>-</sup> :
- Que no se vuelva a presentar este tipo de problemas.
  - Lograr que el ambiente de trabajo sea armónico.
  - Mantener la disciplina.

Como se puede ver en los ejemplos anteriores, el estímulo discriminativo es aquel que determina que cierto comportamiento sea emitido, ya que en ausencia de ese estímulo, la conducta no se emitiría.

En lo que se refiere a la discriminación de dónde está ó cuál puede ser la consecuencia inmediata o demorada de una conducta, - preguntémosnos ¿Qué le pasa al sujeto cuando ha terminado con esa - tarea o cuando ha obtenido ese resultado? ¿Para qué ha exhibido -- esa conducta? Pues es fundamental conocer qué es lo que mantiene o elimina los comportamientos en cuestión.

Como veremos en el Elemento A-9, un registro anecdótico nos - ayudará a encontrar esta triple relación de contingencias, que es básica para poder operacionalizar las conductas de los sujetos, e iniciar así cualquier procedimiento de modificación Conductual. -- Veamos en qué consiste esta definición operacional.

Esta definición operacional de la Conducta implica los siguientes requisitos:

- El uso de términos claros y precisos.
- La descripción de la Conducta, en forma tal, que sea susceptible de ser observada y medida.
- Que lleve implícita la forma de medición de la Conducta.

Como una ayuda en caso de dificultad para operacionalizar alguna conducta, cuando elabore sus prácticas puede Ud. remitirse al - compendio de definiciones operacionales de Conductas, tomado de --

las investigaciones revisadas para la elaboración de este trabajo, que se anexa al final. (Anexo No. 6).

### A.3. EVALUACION

Conferencia. Prueba lápiz-papel.

Alternativa de autoinstrucción. Prueba lápiz-papel.

### R E A C T I V O S

A continuación se presentan tres ejemplos, en los cuales deberá - usted identificar el antecedente, la conducta y el consecuente. - Encierre el antecedente, subraye la conducta y puntee el consecuente, de la siguiente forma:

\_\_\_\_\_ Conducta  
                  Antecedente  
..... Consecuente.

- 1.- A un trabajador al inicio de la jornada, se le encomendaron - 150 tornillos para terminarlos en 180 minutos; fue a su turno lo preparó y operó, entregando a los 139 minutos los 150 tornillos; su jefe lo felicitó por la labor.
- 2.- La secretaria está escribiendo a máquina un manuscrito que le entregó su jefe; lo termina y lo lleva con su jefe, el cual - lo firma y le pide que archive la copia.
- 3.- Un gerente de ventas de una firma importante concertó una cita con un Director General de una cadena de supermercados; -- acordaron reunirse en el Restaurant "Ciceros" el día de hoy a las 14.30 hs. El Gerente arribó al Restaurant a las 14:20 hs. se sienta, indica al capitán que serán dos personas y pide -- una copa; termina su copa. A las 14:40 hs. llega el Director de los supermercados; el Gerente se levanta, saluda, se sientan, piden otra copa, y comienza a hablar de la oferta que la compañía quiere hacer a sus mejores clientes, consistente en vender al 2 X 1, si se compra más de 20 millones de pesos. El Director le indicó que le parece atractivo, pero que tiene -- que consultar con su Gerente de Finanzas. Piden de comer, platican sobre la crítica situación del país, y se despiden en -

la inteligencia de que el Director le hará saber la decisión que se tome. Tres semanas después le hablan de los supermercados y le indican que se aceptó el pedido. Quince días después cobra su comisión correspondiente.

Elemento A.4 Los estímulos en la Organización.

Objetivo Específico: Que el alumno discrimine los eventos de las Organizaciones que pueden emplearse como estímulos, escribiendo - 20 ejemplos de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

B I B L I O G R A F I A

FUNDAMENTAL: Los estímulos en la Organización. (Mecanograma)

BÁSICA: Luthans, F. Kreitner, R. Modificación de la Conducta Organizacional. México: Edit. Trillas 1979. Capítulo IV.

A.R. METODO: Conferencia.

DURACION: 2 hrs.

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones sugeridas para este Método.
- b. LECTOR O ALUMNO (lecturas): A través de su lectura trate de contestar a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos que ofrecen las organizaciones y que pueden utilizarse como estímulos?

ELEMENTO A-4. Los estímulos en la organización.

Existen en la organización una gran cantidad de eventos que pueden ser utilizados como estímulos para que una conducta relevante al trabajo se incremente y mantenga en un alto nivel o bien para decrementar las conductas que se consideran disruptivas o indeseables. Estos eventos, como decíamos, al relacionarse funcionalmente con la conducta se convierten en estímulos que pueden ser discriminativos (aquellos que le anteceden y en cuya presencia se hace más probable la emisión de una conducta precisa, debido a su relación con experiencias reforzantes) ó bien estímulos positivos



o negativos que al incidir sobre la respuesta afectan su frecuencia.

Algunos ejemplos de estos estímulos discriminativos pueden ser:

Audibles (tales como sirenas, timbres, música, etc.)

Visuales (luces de colores, señales, escritos, carteles, etc.)

Ahora bien, los eventos disponibles que pueden ser utilizados como reforzadores positivos, son múltiples, pero su eficiencia con cada sujeto debe tener una base empírica, esto es, probar que efectivamente incrementa la emisión de una conducta, al administrarse en forma contingente. Por otra parte la identificación de reforzadores positivos puede hacerse a través de tres enfoques generales, que pueden ser utilizados en forma aislada o combinada; y que son:

- a) Análisis de la historia de refuerzos. Implica el llevar a cabo un Análisis funcional a través de registros para identificar los antecedentes, conductas y consecuentes, es decir los reforzadores que mantienen las conductas.
- b) Autoinformación de reforzadores. Consiste en la aplicación de cuestionarios al sujeto, en relación a los eventos disponibles que puedan interesarle. (Se anexa un cuestionario de este tipo. Anexo No. 5)
- c) Identificación por medio del ensayo y error. Consiste en la aplicación contingente de los eventos disponibles y la observación respecto de si este evento funciona como reforzador, incrementando las respuestas.

Para hacer esto más explícito, a continuación anotamos los -- eventos que puede utilizar un modificador conductual y que pueden ser reforzadores en potencia.

#### ESTIMULOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS COMO REFORZADORES.

##### POSIBLES REFORZADORES SOCIALES:

- Palabras de felicitación.
- Palmadas en la espalda.
- Cartas de felicitación o diplomas.
- Reconocimiento público.

- Promoción de actividades sociales, tales como:  
Funciones de cine,  
Festivales,  
Excursiones, etc.

POSIBLES REFORZADORES ECONOMICOS.

- Despesas.
- Becas.
- Descuentos en viajes.
- Gratificaciones económicas especiales.
- Premios en concursos.

POSIBLES REFORZADORES ADMINISTRATIVOS DE TRABAJO.

- Ascensos.
- Reclasificación del puesto.
- Asignación de actividades que le sean agradables.
- Cambios de Unidad o Departamento.
- Asistencia a cursos o conferencias.
- Reuniones periódicas para discutir objetivos de trabajo.
- Revisión de cargas de trabajo.
- Boletines de información periódica sobre cambios o logros -  
de la Institución.
- Mejorar en el ambiente de trabajo.

A.4. EVALUACION

Conferencia: Prueba de lápiz-papel.

Alternativa de auto instrucción: Prueba de lápiz-papel.

R E A C T I V O S

- Enumere 20 eventos existentes en las organizaciones que pueden emplearse como estímulos para modificar la conducta de los trabajadores.

Elemento A-5. La Adquisición.

Objetivo Específico: Que el alumno identifique por escrito los procedimientos empleados en la adquisición de conducta, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

B I B L I O G R A F I A

BASICA: La adquisición (mecanograma).

COMPLEMENTARIA: Ribes, I. E. Técnicas de Modificación de Conducta. México: Edit. Trillas, 1976. Cap. II.

A.5. METODO: Panel de Discusión DURACION: 2 hrs.  
Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Panel de discusión) Siga las instrucciones sugeridas para este método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de su lectura trate de -- contestar a la siguiente indicación:
  - Mencione y explique cada uno de los procedimientos empleados en la adquisición de conductas.

ELEMENTO A-5. LA ADQUISICION.

Los individuos pueden presentar conductas deseables, pero con muy baja frecuencia, o en otros casos no presentarla en absoluto. Para ambos casos existen tres procedimientos fundamentales que -- pueden ser utilizados para que los individuos adquieran las conductas deseables.

Reforzamiento positivo.-

El primer procedimiento a utilizar para aumentar una conducta poco probable es el reforzamiento positivo. Este procedimiento consiste en administrar un reforzador tan pronto se emite la conducta que deseamos incrementar, con lo cual se produce consistentemente un aumento en la probabilidad de presentación de la conducta, es decir, aumentar su frecuencia.

Moldeamiento por aproximaciones sucesivas.

El segundo procedimiento a utilizar para que una persona adquiera una conducta es el Moldeamiento, que es posible utilizar cuando -- una persona no presenta en absoluto una conducta deseable. Este -- procedimiento consiste en:

- a). Definir la conducta deseable en forma precisa.
- b). Dividirla en pequeños pasos, que poco a poco deberán ir lle-

vando a la conducta deseable, o bien iniciar a reforzar una conducta más amplia que incluya a la conducta meta, para poco a poco ir restringiendo su amplitud.

- c). Reforzar las aproximaciones sucesivas hasta llevar a la conducta meta.

Este procedimiento promueve la adquisición de nuevas conductas a través del reforzamiento de respuestas, cada vez más parecidas a la respuesta final prevista.

#### Imitación.-

El tercer procedimiento a utilizar para que una persona adquiera una conducta es el de Imitación, este procedimiento requiere de que exista un MODELO que presenta la nueva conducta. En la imitación hay tres aspectos importantes que deben quedar claros:

- a) La semejanza entre la conducta del sujeto imitador y la conducta del modelo. Esto significa que las conductas del imitador y del modelo no es necesario que sean idénticas, es suficiente con que se parezcan.
- b) La relación temporal entre estas conductas. La respuesta del sujeto ha de producirse inmediatamente después de la del modelo o luego de un intervalo muy breve (20 segs.), pues de otra manera, no podrá considerarse en realidad, como respuesta de la imitación.
- c) La omisión de instrucciones explícitas. Una respuesta o conducta es imitativa cuando no es forzoso dar instrucciones explícitas para que sea emitida. La respuesta ha de producirse por sí sola ante la simple presencia de la conducta del modelo.

La imitación en realidad constituye un procedimiento mediante el cual la conducta del sujeto se coloca bajo el control topográfico (formal) y temporal que brinda la conducta de otro sujeto, que funciona así como modelo.

#### A.5 EVALUACION.

Panel de Discusión. Prueba de lápiz-papel. Reactivos de Ensayo Restringido.

Alternativa de Autoinstrucción: Prueba de lápiz-papel. Reactivos de Ensayo restringido.

R E A C T I V O S

- Mencione y explique cada uno de los procedimientos utilizados para la adquisición de conducta.

ELEMENTO A.6 Mantenimiento de Conducta.

Objetivo Específico: Que el alumno identifique por escrito los -- procedimientos empleados en el mantenimiento de conducta, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

B I B L I O G R A F I A

BASICA: Mantenimiento de Conducta. (Mecanograma)

COMPLEMENTARIA: Ribes, I.E. Técnicas de Modificación de Conducta. México: Edit. Trillas. 1976 Cap. II Pags. 28-57.

A.6 METODO: Panel de Discusión. DURACION: 2 hrs.

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Panel de Discusión) Siga las instrucciones sugeridas para este método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de su lectura trate de explicar los procedimientos empleados en la modificación de conducta.

A-6. MANTENIMIENTO DE CONDUCTA.

Ahora bien, cuando ya existe la conducta deseable y deseamos mantenerla en el repertorio del sujeto, es necesario utilizar procedimientos para mantenimiento de conducta, esto es, hacer que dicha conducta siga ocurriendo indefinidamente, sin que para ello sea necesario reforzar cada vez que la conducta ocurra, para ello contamos con dos procedimientos: El reforzamiento intermitente y el Control de estímulos.

Reforzamiento Intermitente.

El reforzamiento intermitente, como su nombre lo indica, consiste en presentar el reforzador de manera discontinua, o sea que no se refuerzan todas y cada una de las respuestas del sujeto, sino so-

lamente algunas de ellas. El reforzamiento intermitente puede programarse teniendo en cuenta el número de respuestas o también el tiempo que transcurre. Estos tipos de reforzamiento intermitente se denominan de razón y de intervalo, respectivamente. Los procedimientos de reforzamiento intermitente, son también llamados -- Programas de reforzamiento, los que serán revisados en forma detenida en el Elemento A-8.

#### Control de Estímulos.-

El segundo procedimiento a utilizar para mantener una conducta es el de CONTROL DE ESTIMULOS. Se refiere a que todo hecho o acontecimiento que esté presente cuando un comportamiento es reforzado, adquiere control sobre dicho comportamiento. Es decir, si un estímulo está siempre presente cuando se refuerza una respuesta la -- conducta en cuestión se emite con mayor probabilidad ante dicho -- estímulo que en cualquier otra situación. Decimos que el sujeto -- distingue o discrimina el estímulo que acompaña al reforzamiento; por consiguiente lo denominamos estímulo discriminativo. Así, -- cuando la probabilidad de la respuesta varía en función de la presencia o ausencia del estímulo discriminativo, decimos que dicha conducta está bajo control de estímulos.

#### A.6. EVALUACION.

Panel de Discusión: Prueba de lápiz-papel. Reactivos de Ensayo -- restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba de lápiz-papel. Reactivos de Ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S

1.- Mencione y explique los procedimientos empleados para el Mantenimiento de Conductas.

#### Elemento A-7 Eliminación de Conducta.

Objetivo Específico: Que el alumno identifique por escrito los -- procedimientos empleados en la eliminación de conducta, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

## B I B L I O G R A F I A

BASICA: La Eliminación de Conducta (Mecanograma).

COMPLEMENTARIA: Ribes: I. E. Técnicas de Modificación de Conducta.  
México: Edit. Trillas. 1976. Cap. II.

A.7 METODO: Panel de discusión. DURACION: 2 hs.

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Panel de Discusión): Siga las instrucciones para este método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas) : A través de su lectura aclare los procedimientos empleados en la eliminación de conducta.

### A-7. LA ELIMINACION DE CONDUCTA.

Veamos ahora en qué consisten los procedimientos para eliminación de conductas indeseables.

Hay individuos que presentan conductas indeseables es decir, conductas que molestan o dañan a otros sujetos o a los intereses de la empresa, por lo que podría considerarse la conveniencia de reducir su presencia o bien eliminarlas.

Para este caso de reducir o eliminar conductas indeseables o disruptivas, existen los siguientes procedimientos:

#### PROCEDIMIENTOS DE EXTINCION.-

El procedimiento de extinción consiste en dejar de reforzar indefinidamente una conducta, es decir, suprimir las consecuencias -- que siguen a determinada conducta, con lo que se produce una disminución gradual de la frecuencia de la conducta, y aunque puede tener una recuperación espontánea, finalmente desaparece del repertorio siempre y cuando no se vuelvan a restablecer las consecuencias anteriores.

#### PROCEDIMIENTO DE CASTIGO.-

El procedimiento de castigo es el que consiste en la aplicación de un estímulo aversivo en forma contingente a la respuesta, que hace que ésta vaya a cero en su frecuencia. Este procedimiento de

berá usarse bajo las siguientes condiciones:

- a) Que la respuesta que se desea castigar sea autopeligrosa o peligrosa para los demás.
- b) El estímulo aversivo deberá ser suficientemente fuerte o poderoso como para llevar a la respuesta a cero.
- c) La respuesta a castigar debe tener frecuencias muy altas.
- d) Simultáneamente deberán reforzarse respuestas incompatibles -- con la que se desea extinguir, ya que de lo contrario aparecen otras conductas disruptivas en el período en el que la conducta indeseable no aparece.

En relación al procedimiento de castigo, algunos autores piensan que su administración produce efectos secundarios poco convenientes tales como conducta emocional, alejamiento social, etc., por lo que es prudente aconsejar que no se recurra al castigo sino en último extremo, después de haber intentado otros procedimientos para disminuir la conducta en cuestión.

#### TIEMPO FUERA DEL REFORZAMIENTO.-

El tiempo fuera es un procedimiento de gran utilidad cuando aún conociendo el reforzador que mantiene la conducta indeseable, no podemos suspender su administración. Lo que se hace entonces es sacar al sujeto de la situación cuando emite la conducta que deseamos suprimir; como consecuencia, el sujeto pierde contacto con los estímulos discriminativos, reforzadores condicionados e incondicionados y después se le regresa al mismo lugar en donde estaba. Este procedimiento produce efectos más rápidos que la extinción aún cuando tiene la obvia desventaja de que no modifica de manera directa la administración de reforzadores en el medio, y por lo tanto, no nos otorga seguridad alguna de que la respuesta no vuelva a aparecer un tiempo después.

#### REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS INCOMPATIBLES (D.R.O.)

El DRO es un procedimiento por el cual se extingue una respuesta no deseada y se refuerzan respuestas incompatibles, es decir, aquellas que temporal, topográfica y funcionalmente sean opuestas a la que se desea extinguir. Esto provoca un contraste conductual.



Mientras una sube, la otra baja.

#### A.7 EVALUACION

Panel de Discusión: Prueba de lápiz-papel. Reactivos de Ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba de lápiz-papel. Reactivos de ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S

1.- Mencione y explique los procedimientos empleados para la Eliminación de Conductas.

#### Elemento A.8 Los Programas de Reforzamiento.

Objetivo Específico: Que el alumno defina por escrito, los programas de reforzamiento continuo, simples, compuestos, complejos y de contingencia agregada, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

#### B I B L I O G R A F I A

BASICA: Los Programas de reforzamiento (Mecanograma).  
Jiménez, O. A. Análisis Experimental de la Conducta -  
(Aplicado al escenario industrial). México: Edit. Trillas. 1976. Glosario de Programas. Págs. 92-97.

- a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones para este método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lectura): Le sugerimos lea detenidamente la Bibliografía básica y elabore un esquema de los programas citados, teniendo especial cuidado en definir los siguientes programas:
  - Reforzamiento Diferencial de Tasas Bajas.
  - Reforzamiento Diferencial de Pausas largas.
  - Programa de Espaciamiento.
  - Programa Compuesto.
  - Programa Conjuntivo.
  - Programa Ajustivo.

- Programa Entrelazado.
- Programa Complejo.
- Programa Múltiple.
- Programa Encadenado.
- Programa Concurrente Simple.
- Programa de Contingencia Agregada.
- Programa de Contingencia Agregada Disponibilidad Limitada.
- Programa de Contingencia agregada tasas altas.
- Programa de Contingencia agregada pausas cortas.

#### Elemento A.8 LOS PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO.

PROGRAMA DE REFORZAMIENTO: Un programa de reforzamiento es la especificación formal que prescribe la iniciación o terminación de estímulos discriminativos y reforzadores, en una relación de contingencia con respecto a una respuesta específica de conducta. -- Los programas de reforzamiento pueden clasificarse en continuos e intermitentes. Entre los programas continuos tenemos los siguientes:

REFORZAMIENTO CONTINUO.- Es el programa que especifica que sean -- reforzadas todas y cada una de las respuestas emitidas por el organismo, dentro del programa.

REFORZAMIENTO DIFERENCIAL DE TASAS BAJAS.- Especifica un límite -- de tiempo máximo en el cual debe cumplirse una respuesta. La respuesta emitida antes de pasado el límite de tiempo fijado, pospondrá el reforzamiento, reiniciando el intervalo. Limita la tasa de respuestas a un número máximo de respuestas en un tiempo determinado. En este programa se refuerza el que la respuesta sea más -- larga o dure más con el fin de disminuir su tasa.

REFORZAMIENTO DIFERENCIAL DE TASAS ALTAS.- El requisito de res-- puesta para reforzamiento es un límite mínimo de tiempo durante -- el cual debe ocurrir una respuesta. Si no se cumple, el reforza-- miento no ocurre y se reinicia el intervalo. Debe especificar el número de respuestas en el tiempo.

REFORZAMIENTO DIFERENCIAL DE OTRAS RESPUESTAS (D.R.O.).- Consiste en reforzar cualquier respuesta que no sea la previamente especificada. El criterio de ocurrencia de otra respuesta se toma en relación a un tiempo durante el cual no ocurre la respuesta especificada, de ocurrir antes de cumplirse el intervalo, se reinicia éste.

REFORZAMIENTO DIFERENCIAL DE PAUSAS.- Especifica pausas mayores o menores que un límite especificado de tiempo entre dos respuestas.

DIFERENCIAL DE PAUSAS LARGAS.- En este programa se refuerza que el intervalo de tiempo entre las respuestas sea mayor que los precedentes.

DIFERENCIAL DE PAUSAS CORTAS.- En este programa se refuerza que el intervalo de tiempo sea más corto que los precedentes.

DE ESPACIAMIENTO.- Es aquel en el cual se fijan un límite mínimo y uno máximo, que pueden ser de tiempo o de respuesta, reforzando sólo las respuestas que se dan dentro de esos límites.

PROGRAMAS INTERMITENTES.- Son aquellos bajo los cuales una sucesión de respuestas no es reforzada de manera continua. Los requisitos se establecen en función de un número de respuestas o de un tiempo determinado, que debe ocurrir para obtener el reforzamiento. Los programas intermitentes pueden ser simples, compuestos, complejos y de contingencia agregada.

PROGRAMAS SIMPLES.- Estos programas pueden ser de razón (cuando el requisito es el número de respuestas) ya sea fija o variable o de intervalo (cuando el requisito es de tiempo) que también puede ser fijo o variable.

PROGRAMA DE RAZON FIJA.- El organismo debe dar un determinado número de respuestas con el objeto de recibir el reforzador que se otorga posterior a la respuesta que cumple el requisito, este número fijo de respuestas se cuenta a partir de la última respuesta reforzada.

PROGRAMA DE RAZON VARIABLE: El número de respuestas requeridas para el otorgamiento de reforzador es variable; este número se espe

cifica estableciendo varios valores fijos que se repetirán cíclicamente o al azar. Ejemplo: se establece que 10, 17, 38 y 45 serán la serie de valores fijos de respuesta requeridos en el programa. El promedio de estas razones, será el valor que constituya el programa: RV25.

PROGRAMA DE INTERVALO FIJO.- Bajo estos programas, una respuesta es reforzada si es emitida después de un período fijo de tiempo previamente establecido. El tiempo se cuenta usualmente a partir del último reforzamiento. Ejemplo para un programa IF2", la primera respuesta que ocurra excediendo a 2" desde el último reforzamiento, será reforzada.

PROGRAMA DE INTERVALO VARIABLE.- Una respuesta es emitida después de tiempo variable en duración. Un IV25" estaría estableciendo -- que las primeras respuestas emitidas después de valores fijos de tiempo (10", 17", 38" y 45") serán reforzadas. El valor del programa está dado por el promedio de los intervalos.

PROGRAMAS COMPUESTOS.- Estos programas son los que establecen dos requisitos para reforzamiento sobre una misma respuesta: uno de razón y otro de intervalo, y son como sigue:

PROGRAMA CONJUNTIVO: Presenta dos requisitos, uno de razón y otro de intervalo, para que se otorgue el reforzador cuando se cumplan ambos. Ejemplo 'IF40, IF30'. La respuesta No. 40 pasados 30' desde el último reforzamiento, será reforzada. No deben cumplirse necesariamente las 40 respuestas en los 30 minutos. Simplemente deben darse 40 respuestas o más y cumplirse los 30' para ser reforzado. El requisito de tiempo es más importante que el de razón, pues éste no es acumulativo, se inicia al inicio del tiempo.

PROGRAMA ALTERNATIVO: Es aquel en el que el reforzamiento está -- programado para la respuesta que cumpla con cualquiera de los dos requisitos, el de razón y el de intervalo. El primer requisito -- que se cumpla produce el reforzamiento.

PROGRAMA AJUSTIVO: El requisito de intervalo o de razón es cambiado después del último reforzamiento, como una función de la eje--

cución precedente; por ejemplo una razón fija es incrementada o decrementada en pequeña cantidad, o bien se varía el intervalo de terminado, en función de la ejecución del organismo.

**PROGRAMA INTERPOLADO:** No es propiamente un programa compuesto. Se puede componer de dos programas de intervalo o dos programas de razón, o uno de intervalo y otro de razón. Se introduce un bloque de reforzamiento bajo un programa determinado sobre la ejecución estabilizada bajo otro programa, descontinuando este último, mientras se aplica el bloque interpolado.

**PROGRAMA ENTRELAZADO:** Presenta en forma sucesiva varios programas. Al término de uno se inicia el siguiente, sin importar la conducta precedente. El organismo es reforzado sobre la completación de un número de respuestas que cambia como una función del tiempo -- transcurrido desde el último reforzamiento. El número de respuestas puede cambiar en una relación creciente o decreciente con respecto al tiempo.

#### PROGRAMAS COMPLEJOS.

Un programa complejo puede estar compuesto de dos o más programas simples arreglados en un orden determinado. Son programas sucesivos donde el organismo debe cumplir el requisito de un programa, para pasar al otro. Dependiendo de la presencia o ausencia de estímulos correlacionados, los programas complejos se dividen en:

**PROGRAMA MULTIPLE:** Consta de dos o más programas, cada programa va acompañado por el mismo estímulo discriminativo. Pueden presentarse los componentes o programas en forma alternada o al azar. El reforzador se otorga al final de la cadena.

**PROGRAMA MIXTO:** Consta de dos o más programas, sin ningún estímulo discriminativo correlacionado. El reforzador entra en cada uno de los programas componentes, que pueden ser presentados en forma alternada o al azar.

**PROGRAMA ENCADENADO:** Compuesto de dos o más programas, cada uno con su estímulo discriminativo, pero con un solo reforzador al final de la cadena. Los componentes o programas deben ser presenta-

dos siempre en el mismo orden y el reforzador se otorga al final de la secuencia.

#### PROGRAMAS CONCURRENTES.

A diferencia de los programas complejos, en éstos no es necesario terminar un programa para responder en otro. Son programas independientes entre sí, que operan simultáneamente y se dividen en:

**CONCURRENTE SIMPLE:** Consta de dos o más programas simples establecidos para dos respuestas independientes una de la otra. El organismo puede obtener reforzamiento al completar cualquiera de los dos programas sin perder la oportunidad para responder en el otro.

**CONCURRENTE ENCADENADO:** Son dos programas concurrentes operando al mismo tiempo. Cada elemento del concurrente está encadenado a uno o más programas. Al cumplirse cualquiera de los elementos del concurrente ocurre un cambio de estímulos correlacionado con el programa encadenado correspondiente y se invalidan los otros componentes del concurrente y del encadenado. El reforzamiento se administra en el componente final del encadenado que opere.

#### PROGRAMAS DE CONTINGENCIA AGREGADA

Las contingencias agregadas son requisitos añadidos a las dos últimas respuestas de un programa dado.

**PROGRAMA DE CONTINGENCIA AGREGADA Y DISPONIBILIDAD LIMITADA:** Se establece un límite de tiempo en el que el reforzador está disponible. Si el organismo no responde dentro del límite fijado, "pierde" el reforzamiento programado y se inicia todo el programa nuevamente. Este límite se fija a partir de la disponibilidad del reforzador en el programa al cual se agrega la contingencia de disponibilidad limitada.

**PROGRAMA DE CONTINGENCIA AGREGADA TASAS ALTAS.** En este programa se refuerza que las dos últimas respuestas sean emitidas en el menor tiempo.

**PROGRAMA DE CONTINGENCIA AGREGADA TASAS BAJAS.** Se refuerza sólo si

las dos últimas respuestas tienen una duración mayor que las respuestas precedentes.

PROGRAMA DE CONTINGENCIA AGREGADA PAUSAS CORTAS: Se refuerza el intervalo de tiempo entre las dos últimas respuestas, que deberá ser más corto que el intervalo entre las respuestas precedentes.

PROGRAMA DE CONTINGENCIA AGREGADA PAUSAS LARGAS: Se refuerza si el tiempo entre las dos últimas respuestas es mayor que el intervalo entre las precedentes.

#### PROGRAMAS PERIODICOS Y APERIODICOS

Programas periódicos y aperiódicos son los establecidos en base al tiempo y se perciben independientes a la conducta del sujeto.

PERIODICOS: El reforzamiento ocurre a intervalos regulares de tiempo y de manera no contingente con la respuesta.

APERIODICOS: El reforzamiento está programado a intervalos variables de tiempo y sin una relación de contingencia con la respuesta.

DE INTERVALO AL AZAR: Se programan ciclos fijos de tiempo y un generador de eventos al azar. Cuando un evento al azar coincide con cualquiera de los límites establecidos por los ciclos, el reforzamiento ocurre siempre y cuando el sujeto responda, una vez que el reforzamiento está disponible.

DE TIEMPO VARIABLE: En éstos, se refuerza el tiempo efectivo de respuesta. El investigador introduce un reloj en la situación experimental y fija un tiempo efectivo a cada respuesta que el organismo emite, y hace funcionar el reloj aproximándole al límite establecido para el reforzamiento, que ocurre cuando un número suficiente de respuestas ha sido emitido, cubriendo el tiempo de respuestas prefijado. Se hace caso omiso de los periodos en los que el sujeto no responde.

#### A.8 EVALUACION

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Reactivos de Ensayo restringido.  
Alternativa de autoinstrucción. Prueba lápiz-papel. Reactivos de Ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S.

Explique en qué consisten los siguientes programas:

- Reforzamiento diferencial de tasas altas.
- Reforzamiento diferencial de pausas largas.
- Programa de Espaciamiento.
- Programa compuesto.
- Programa conjuntivo.
- Programa ajustivo.
- Programa entrelazado.
- Programa complejo.
- Programa múltiple
- Programa encadenado
- Programa concurrente simple.
- Programa de contingencia agregada.
- Programa de Contingencia agregada y Disponibilidad Limitada
- Programa de contingencia agregada tasas altas.
- Programa de contingencia agregada pausas cortas.

#### Alemento A.9 Los registros observacionales.

Objetivo específico: Que el alumno defina por escrito, los registros automáticos, observacionales y de Productos Permanentes, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental (Material Programado).

#### B I B L I O G R A F I A

FUNDAMENTAL: Unidad Programada de Registros Observacionales y de Productos Permanentes.

A.9 METODO: Instrucción Programada DURACION: 2 hs.

Alternativa de autoinstrucción: Unidad Programada.

a. PARA EL PROFESOR: Entregue a sus alumnos la Unidad Programada; indíqueles el objetivo, aclarándoles que el propó-



sito es convenir una definición de los Registros Observacionales y de Productos Permanentes, que sean funcionales para comunicarnos en lo sucesivo. Déjeles trabajar en la Unidad, reco--giéndola contestada al transcurrir una hora, cuarenta y cinco minutos.

- b. PARA EL ALUMNO (Lector): La Unidad siguiente tiene el propósito de que usted aprenda a definir los registros automáticos, - observacionales o de productos permanentes, dentro de un enfoque funcional que facilite la comunicación dentro de este curso. Conteste la Unidad siguiente.

UNIDAD PROGRAMADA DE REGISTROS OBSERVACIONALES  
Y PRODUCTOS PERMANENTES

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
GRUPO: \_\_\_\_\_  
HORA DE INICIO: \_\_\_\_\_  
HORA FINAL: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

INSTRUCCION PROGRAMADA

Esta es una Unidad Programada. Lea detalladamente la información que se encuentra en cada cuadro; todos ellos requieren cierta -- contestación. Para contestar, llene cada raya o espacio en blanco ( \_\_\_\_\_ ) con la o las palabras que convengan; abajo de cada -- cuadro encontrará las respuestas correctas.

Para utilizar esta Unidad en forma debida, oculte las respuestas con una cubierta; cuando se encuentre una línea punteada (.....), detenga la cubierta; no vea la respuesta correcta hasta que haya contestado. Una vez que haya escrito su respuesta, recorra la cubierta y compárela con la que está dada después de la línea punteada.

1. Los registros observacionales son aquéllos realizados por dos o más personas, quienes en forma sistemática especifican y determinan la conducta o actividad a registrar dentro de un lapso de tiempo especificado con anterioridad.

Por ejemplo, si tenemos como actividad preestablecida a registrar la conducta de "recibir visitantes" y especificamos el lapso de tiempo en que esa conducta se va a registrar, podemos decir que estamos hablando de un registro observacional.

Por lo tanto, un registro observacional debe comprender un lapso de \_\_\_\_\_ en el cual se registrará una \_\_\_\_\_ predeterminada.

-----  
Tiempo / Conducta, actividad  
\_\_\_\_\_

2. Los elementos que debe contener un registro observacional son: \_\_\_\_\_, y \_\_\_\_\_ a registrar.

-----  
Tiempo / Conducta  
\_\_\_\_\_

3. Un tipo de registros observacionales son los llamados registros de frecuencia, los cuales son útiles para determinar el número de ocasiones que ocurre una conducta predeterminada dentro de un período de tiempo.

De tal manera que si tenemos un registro en el cual se anotó el número de ocasiones que "un trabajador se ausentó de su escritorio de trabajo, a lo largo de una jornada de trabajo", po

dríamos decir que se trata de un registro de frecuencia.

Para un registro de \_\_\_\_\_, en el cual se registra el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ que ocurre una conducta predeterminada durante un lapso de tiempo, se puede elaborar un formato como el siguiente:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No. de registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Hora	Hora	Hora	Hora

Frecuencia / Número / Ocasiones, veces

4. Ahora bien, consideremos que usted realizó un registro de \_\_\_\_\_ como el anterior, sobre la conducta prescrita de "atención al público", definida como: "que el empleado de la - Caja diga 'buenos días' ante la presencia de un cliente", así como sobre la conducta de "eficiencia en el marcaje": "que las cintas de cuentas de cada cliente no presenten enmendaduras". Esto lo realizó usted el día 14 de julio de 1974 por primera vez, en los horarios de 9:00 a 9:15, 9:45 a 10:00, 10:30 a 10:45 y de 11:45 a 12:00 hrs., observando a la cajera Juana Ramos. - En el primer horario, la primera conducta ("atención al público") ocurrió 10 veces y la segunda conducta ("eficiencia en el marcaje") no ocurrió ninguna vez; en el segundo horario, la primera conducta ocurrió 20 ocasiones y la segunda conducta ocurrió 4 ocasiones; en el tercer horario, ninguna de las dos conductas ocurrió, y durante el cuarto horario, la primera conducta ocurrió 12 ocasiones y la segunda ocurrió 7 ocasiones.

Ahora, por favor anote esos datos en el formato de registro de \_\_\_\_\_ que se le presenta a continuación.

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Hora	Hora	Hora	Hora

-----  
Frecuencia / Frecuencia

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_ (su nombre)

Conducta	9:00 9:15	9:45 10:00	10:30 10:45	11:45 12:00
Atención al público	10	20	0	12
Eficiencia en el marcaje	0	4	0	7

- 
5. La conducta prescrita es "abrir la puerta", definida como: "cada ocasión que la recepcionista oprima el pedal del portero automático cuando una persona se aproxime a la puerta". Esta conducta fue observada por cuarta ocasión el 24 de marzo de 1980; la persona observada fue Inés García, quien ocupa el puesto de recepcionista, y los periodos de observación fueron de 9:30-10:00, 11:00-11:30, 12:30-13:00 y de 16:00 a 16:30 hrs. En el primer periodo ocurrió 5 veces la conducta, en el segundo 10 veces, en el tercero 8 ocasiones, y en el cuarto 2 ocasiones.

A continuación, y con base en los datos proporcionados, elabore el formato de registro pertinente y mencione de qué tipo de registro se trata :

Se trata de un formato de registro de \_\_\_\_\_

Nombre: Inés García Puesto: Recepcionista Fecha: \_\_\_\_\_

No. de registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_ (su nombre)

Conducta	H O R A R I O			
	9.30 10.00	11.00 11.30	12.30 13.00	16.00 16.30
Abrir la puerta	5	10	8	2

Frecuencia

6. Otro registro observacional es el llamado registro de intervalo, en el que tan sólo se registra la ocurrencia de la conducta predeterminada dentro de un lapso de tiempo, sin importar el número de ocasiones que ocurra esta conducta.

Por ejemplo, en un registro de intervalo, aún cuando en el periodo de observación la conducta prescrita de "verificar entrega de notas" ocurra 6 ocasiones, únicamente se registrará la -



ocurrencia de la conducta, pudiendo utilizar para ello el símbolo " ".

En los registros de \_\_\_\_\_, donde se anota tan sólo la o \_\_\_\_\_ de una conducta predeterminada y - no la frecuencia con que se presente dentro de un lapso de tiempo, podemos utilizar un formato como el siguiente:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Hora	Hora	Hora	Hora

-----  
Intervalo / Ocurrencia  
=

7. Digamos que en el anterior formato de registro de \_\_\_\_\_, usted registró el resultado de su observación de la ocurrencia de la conducta de "contestar el teléfono", definida como: "que al sonar el teléfono, la secretaria levante la bocina y diga: "Instituto de Investigaciones Eléctricas' ". La secretaria observada fue Alicia Hernández por cuarta ocasión el 25 de mayo de 1981, en los siguientes horarios: 10:00-10:15, 10:45-11:00, 11:30-11:45 y 12:30-12:45; de tal manera que la conducta de -- "contestar el teléfono" ocurrió en el primer horario, no siendo así en el segundo y tercer horarios, y volviendo a ocurrir en el cuarto horario.

Ahora, por favor anote esos datos en el formato de registro de \_\_\_\_\_ que se le presenta a continuación. Puede usar los siguientes símbolos: = ocurrió la conducta, X = no ocurrió la conducta.

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta

-----  
Intervalo / Intervalo

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: Secretaria Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	10:00-10:15	10:45-11:00	11:30-11:45	12.30-12.45
Contestar el teléfono				

8. La conducta prescrita es "sellar", definida como: "que el despachador de correspondencia tome el matasellos, lo entinte, e imprima el sello en los sobres a enviar". Esta conducta fue registrada por usted por primera vez el 3 de marzo de 1979, observando al empleado Antonio Vélez en los horarios de :16.00-16:10, -

16:20-16:30, 16:40-16:50, y 17:00-17:10. Se observó lo siguiente: ocurrencia en el primer horario, ocurrencia en el segundo, no ocurrencia en el tercero, y ocurrencia en el cuarto.

Con base en los datos anteriores, elabore el formato de registro pertinente y mencione de qué tipo de registro se trata:

Se trata de un formato de registro de \_\_\_\_\_

Nombre: Antonio Vélez Puesto: Despachador Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: 1 Observador: (su nombre)

Conducta	16:00	16:20	16:40	17:00
	16:10	16:30	16:50	17:10
Sellar			X	

Intervalo

9. Otro registro observacional es el de flash, en el cual el observador establece contacto visual con la persona observada cada determinado tiempo, es decir, a intervalos fijos y en forma instantánea, para enseguida anotar la conducta que estaba exhibiendo la persona en ese momento.

Por ejemplo, en un registro de flash para observar la actividad de un auxiliar de intendencia, se determina que los momentos de observación se verificarán cada 20 segundos. Entonces, el observador establece contacto visual -de manera instantánea- con la



persona observada cuando han transcurrido 20 segundos; inmediatamente anota en su hoja de registro lo que vio que estaba haciendo la persona en ese momento, y no vuelve a levantar la cabeza y observar sino hasta que se cumple otro lapso de 20 segundos.

En el caso de los registros de \_\_\_\_\_, en los que nos interesa observar lo que está haciendo la persona cada determinado tiempo, se puede utilizar un formato como el siguiente:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: \_\_\_\_\_ Hora inicial: \_\_\_\_\_ Hora final: \_\_\_\_\_  
Observador: \_\_\_\_\_

Observaciones	Hora	Conducta observada

Flash

10. Ahora, consideremos que usted registró por segunda ocasión al auxiliar de nómina Gerardo Vega el día 16 de junio de 1980, estableciendo contacto visual con su conducta cada 30 segundos, a partir de las 9:30 hrs., hasta totalizar cuatro observaciones de f \_\_\_\_\_. En la primera observación, usted vio que él "se dirige a la Caja", en la segunda, "está sentado en su escritorio y abre la nómina en la sección 1"; en la tercera, "pregunta la hora a la secretaria que está a su lado"; y en la cuarta, "se está sirviendo una taza de café".

Ahora, por favor anote los datos anteriores en el siguiente formato de registro de \_\_\_\_\_:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: \_\_\_\_\_ Hora inicial: \_\_\_\_\_ Hora final: \_\_\_\_\_  
Observador: \_\_\_\_\_

Observaciones	Hora	Conducta observada

Flash / Flash

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: Aux.de nómina Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: 2 Hora inicial: 9:30 Hora final: 9:32  
Observador : (su nombre)

Observaciones.	Hora	Conducta observada
1	9 h 30' 30"	Se dirige a la caja
2	9 h 31' 00"	Está sentado en su escritorio y abre la nómina en la sección 1
3	9 h 31' 30"	Pregunta la hora a la secretaria que está a su lado
4	9 h 32' 00"	Se está sirviendo una taza de café.

11. Usted registró al Jefe de Almacén Roberto Valdés por tercera vez el 20 de agosto de 1981 a partir de las 7:30 hrs. Se decidió establecer contacto - visual con su conducta cada 15 minutos, totalizando cuatro observaciones. Las conductas registradas fueron :en la primera observación, "se dirige a la sección de Papelería"; en la segunda, "pregunta a un almacenista por la entrega del día anterior"; en la tercera, "recibe la mercancía de un proveedor en el patio"; y en la cuarta, "pide a un almacenista que acomode unas cajas caídas".

A continuación, basándose en los datos anteriores, elabore el formato de registro pertinente y mencione de qué tipo de registro se trata:

Se trata de un formato de registro de \_\_\_\_\_

Nombre: Roberto Valdés Puesto: J. de Almacén Fecha: 20/VIII/81

No. de registro: 3 Hora inicial: 7.30 Hora final: 8:30

Observador : (su nombre)

Observaciones	Hora	Conducta Observada
1	7:45	Se dirige a la sección de papelería
2	8:00	Pregunta a un almacenista por la entrega del día anterior
3	8:15	Recibe la mercancía de un proveedor en el patio
4	8:30	Pide a un almacenista que acomode unas cajas vacías.

Flash

12. Otro registro observacional es el de muestreo de tiempo, en el cual el observador no establece contacto visual con la persona observada durante todo el intervalo, sino únicamente al final y en forma instantánea, para registrar la ocurrencia de la conducta prescrita.

Por ejemplo, en un registro de muestreo de tiempo en que la conducta es "sellar correspondencia", y la hora de inicio es a las 10:00 y la hora final a las 10:30, el observador tan sólo establecerá contacto visual con la persona observada al final de los siguientes minutos :10:05, 10:10, 10:15, 10:20, 10:25 y 10:30, para registrar la ocurrencia o no ocurrencia de la conducta prescrita.

Cuando el registro es de \_\_\_\_\_, donde se tiene prescrita la conducta a registrar, solamente se observa la ocurrencia de esta conducta al final del intervalo de observación y en forma instantánea, por lo que se puede utilizar un formato como el siguiente:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: \_\_\_\_\_ Hora inicial: \_\_\_\_\_ Hora final: \_\_\_\_\_  
Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Observaciones (Hora)	Ocurrencia

Muestreo de tiempo

13. En el formato que a continuación se le presenta, anote los siguientes datos: usted registró por primera ocasión a un troquelador de nombre Pedro Rocha. La conducta preestablecida es "atención en operación de una máquina", definida como: "el trabajador establece contacto visual con la cabeza del troquel en preparado (haciendo su cabeza hacia atrás)". Esto fue el 10. de febrero de 1974; la hora de inicio fue a las 14:00 hrs., y la hora de terminación — 14:30 hrs. Usted realizó observaciones de m \_\_\_\_\_ al fi- nal de los siguientes minutos: 14:05, 10:10, 14:15, 14:20, 14:25 y 14:30, no obteniendo ocurrencia de la conducta en la primera ni segunda observaciones, ocurrencia de la conducta en la tercera, cuarta y quinta observaciones, y — por último, en la sexta observación no hubo ocurrencia de la conducta. (Uti- lice: = ocurrió, X = no ocurrió).

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 No. de registro: \_\_\_\_\_ Hora inicial: \_\_\_\_\_ Hora final: \_\_\_\_\_  
 Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Observaciones (hora)	Ocurrencia

Muestra de tiempo

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 No. de registro: 1 Hora inicial: 14:00 Hora final: 14:30  
 Observador: \_\_\_\_\_ (su nombre)

Conducta	Observaciones (Hora)	Ocurrencia

14. La conducta prescrita es "uso del equipo de seguridad", definida como: "que el trabajador tenga puestos los cuantes y el casco de protección al estar operando la máquina". Usted registró por segunda ocasión al fundidor Gustavo García el día 3 de marzo de 1981, a partir de las 9:00 y hasta las 10:00 hrs., -- realizando en total seis observaciones instantáneas al final -- de los minutos: 9:10, 9:20, 9:30, 9:40, 9:50 y 10:00. Se obtuvieron los siguientes resultados: no ocurrencia de la conducta en la primera y segunda observaciones, ocurrencia en la tercera, no ocurrencia en la cuarta, y ocurrencia en la quinta y -- sexta oservaciones.

Con base en los datos anteriores, elabore el formato de registro pertinente y mencione de qué tipo de registro se trata:

Se trata de un formato de registro de \_\_\_\_\_

Nombre: Gustavo García Puesto: Fundidor Fecha: 3/III/81  
No. de registro: 2 Hora inicial: 9:00 Hora Final: 10:00

Conducta	Observaciones (Hora)	Ocurrencia
	9:10	
	9:20	
	9:30	
	9:40	
	9:50	
	10:00	

Muestreo de tiempo

---

15. Otro registro observacional más es el de actividades planeadas, el cual es utilizado cuando es necesario hacer observaciones en grupos que a una hora determinada ejecutan una misma conducta.

Por lo tanto, en un registro de actividades planeadas en que la conducta a observar es "estar callado en el área de trabajo", -- la cual se va a registrar a las 8:30 hrs., usted anotará el número de personas que se encuentren calladas a esa hora en el -- área de trabajo, así como el número total de personas presentes; después, dividirá el primer número entre el segundo y lo multiplicará por 100, para obtener el porcentaje total de personas - en actividad.

En el caso de los registros de \_\_\_\_\_ en los que nos interesa registrar el número de \_\_\_\_\_ que realizan una misma conducta a una hora determinada, se puede usar un formato como el siguiente:

Observador: \_\_\_\_\_

No. de registro: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Conducta o Actividad	Lugar	Hora	No. de pers. en actividad	Total de personas	% de personas en actividad

-----  
Actividades planeadas / Personas  
-----

16. Supongamos que nos interesa registrar el número de personas que se encuentran en actividades definidas como: "estar sentado en el comedor" a las 14:00 hs., y "parado frente a la banda de producción" a las 7:05 hrs. Los observadores acudieron por primera vez el 1° de octubre de 1978 en los horarios prescritos (14:00 y 7:05 hrs., respectivamente) a los lugares de emisión de las conductas, y contaron 10 personas sentadas en el comedor -de un total de 25-, y 18 -de un total de 20- paradas frente a la banda de producción en el Depto. de Armado.

Ahora, por favor llene el siguiente formato de registro de \_\_\_\_\_ con los datos proporcionados en el párrafo anterior.

Observador: \_\_\_\_\_

No. de registro: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Conducta o Actividad	Lugar	Hora	No. de personas en actividad	Total de personas	% de personas en actividad

Actividades planeadas

No. de registro:   1   Fecha:  1/X/78 

Conducta o Actividad	Lugar	Hora	No. de personas en actividad	Total de personas	% de pers. en actividad
Estar sentado en el comedor	Comedor	14:00	10	25	40%
Parado frente a la banda de producción.	Depto. de Armado	7:05	18	20	90%



17. La conducta prescrita es "puntualidad", definida como: "que el personal del Departamento de Desarrollo Profesional se encuentre en su área de trabajo a las 8:00 y 14:00 hrs.". Usted acudió por tercera ocasión el 24 de junio de 1979 en los horarios antes señalados y contó 18 personas en el área a las 8:00 hrs., y únicamente 6 personas a las 14:00 hrs. El número total de personas que trabajan en ese departamento es 20.

A continuación, y en base a los datos proporcionados en el párrafo anterior, elabore el formato de registro pertinente y mencione de qué tipo de registro se trata:

Se trata de un formato de registro de \_\_\_\_\_

-----  
Observador: \_\_\_\_\_ (su nombre)

No. de registro: 3 Fecha: 24/VI/79

Conducta o Actividad	Lugar	Hora	No. de personas en actividad.	Total de personas	% de pers. en activ.
Puntualidad	Depto. de Desarrollo Profesional	8:00	18	20	90%
	Depto. de Desarrollo Profesional	14:00	6	20	30%

Actividades planeadas

---

18. El último de los registros observacionales que revisaremos aquí es el registro de duración. Este registro se usa cuando es importante saber la duración de una conducta en particular. Consiste en que, teniendo determinado el periodo en el cual una persona debe completar una conducta específica, se registra la duración de ésta, y se considera que la conducta ocurrió siempre y cuando haya sido ejecutada dentro del periodo especificado.

Por ejemplo, en el caso de un mozo cuya conducta de "limpieza - del área de Recepción" debe llevarse a cabo en un periodo no mayor a 10 minutos, registraremos el tiempo que tarde en realizar esta actividad, y consideraremos que la conducta ocurrió sólo - en caso de que la duración de ésta no exceda los 10 minutos especificados.

Entonces, cuando a lo largo de un periodo determinado de observación registramos el tiempo que dura una conducta específica, estamos haciendo uso de un registro de \_\_\_\_\_, para el cual podemos utilizar un formato como el siguiente:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
No. de registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Duración Pre-determinada.	Duración Registrada.	Ocurrencia

-----  
Duración  
\_\_\_\_\_

19. Consideremos ahora que la conducta cuya duración nos interesa registrar es la de "localización de un expediente en el archivo" por parte de una secretaria, definida en términos de: "tiempo que tarda la secretaria en localizar un expediente, desde el momento en que su jefe se lo pide, hasta que ella se lo entrega en propia mano". Usted registró esta conducta -cuya duración no debe exceder de 3 minutos- en la secretaria Angélica Ruiz, el día 8 de febrero de 1982, observando que el tiempo que ella tardó en llevar a cabo la conducta fue de 5 minutos, lo que se considera que ésta no ocurrió. Fue la primera vez que se registró.

En el siguiente formato de registro de \_\_\_\_\_, anote los datos incluidos arriba. (Utilice: = ocurrió la conducta, X = no ocurrió la conducta).

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

No. de registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Duración Pre-determinada.	Duración Registrada	Ocurrencia
----------	---------------------------	---------------------	------------

Duración

Nombre: Angélica Ruiz Puesto: Secretaria Fecha: 8/II/82

No. de registro: 1 Observador: \_\_\_\_\_ (su nombre)

Conducta	Duración Pre-determinada	Duración Registrada	Ocurrencia
Localización de un expediente en el archivo	3 min.	5 min.	X

20. La conducta prescrita es "preparación de la máquina", definida - como: "que el trabajador realice el procedimiento de ajuste, engrasado y encendido de la máquina cortadora de papel en un tiempo no mayor de 8 minutos". Usted registró al encuadernador Miguel Huerta por primera vez el 10 de abril de 1981 al inicio de su jornada laboral, y observó que su conducta de preparación de la máquina le llevó un tiempo de 6 minutos.

A continuación, y con base en los datos proporcionados arriba, - elabore el formato de registro pertinente y mencione de qué tipo de registro se trata:

Se trata de un formato de registro de \_\_\_\_\_

-----

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Conducta	Duración Pre determinada	Duración Registrada	Ocurrencia
Preparación de la máquina	8 min.	6 min.	✓

-----

Duración

\_\_\_\_\_

21. Los registros de productos permanentes son utilizados cuando, como resultado de la ejecución de una conducta, se obtiene un producto final.

Un ejemplo de un producto permanente es la lista de la nómina semanal, la cual es el resultado final de la acción de cálculo y recolección de datos ejecutada por una persona.

En el caso de los registros de \_\_\_\_\_, en los que se registra el producto final de la ejecución de una persona, se puede utilizar un formato como el siguiente:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado

-----  
Productos permanentes  
\_\_\_\_\_

22. Ahora bien, digamos que nos interesa saber si la secretaria del Departamento de Desarrollo Profesional mecanografió correctamente las cartas dictadas por su jefe durante una jornada de trabajo, definido el producto final de esta conducta como: "que la carta mecanografiada no contenga errores mecanográficos, entendiéndose éstos como borrones, correcciones, tachones, palabras encimadas o cambiadas".

Usted llevó a cabo un registro de la secretaria Luz María Flores el día 4 - de mayo de 1981, obteniendo que el producto final preestablecido (carta sin errores mecanográficos) no fue terminado. ¿Cómo anotaría usted estos datos en el formato de registro de \_\_\_\_\_ delineado a continuación?

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no Terminado

Productos permanentes

Nombre: Luz María Flores Puesto: Secretaria de Des.Prof.

Observador: (su nombre) \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto No Terminado
Cartas sin errores mecanográficos	4/V/81		X

23. El resultado prescrito es "Balance mensual elaborado", definido como: "que el balance mensual de la empresa se encuentre -- terminado el segundo día de cada mes a las 10:00 hrs., en el Departamento de Contabilidad". La persona a la que usted registró es el contador Alfredo Muñoz en las siguientes fechas: mayo 2, junio 2, y julio de 1982. Los resultados fueron: producto no terminado en el primer registro, y producto terminado en el segundo y tercer registros.

Con base en los datos anteriores, elabore el formato de registro pertinente y mencione de qué tipo de registro se trata:

Se trata de un formato de registro de \_\_\_\_\_  
-----

Nombre: Alfredo Muñoz Puesto: Contador  
Observador: \_\_\_\_\_

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto No Terminado
Balance mensual elaborado	2/V/82		X
	2/VI/82		
	2/VII/82		

Productos permanentes

---

Quando se planea efectuar una intervención de tipo conductual para la solución de algun problema, ésta debe iniciarse con un registro anecdótico, que consiste en la anotación por parte de dos ó más observadores, de todas las conductas emitidas por el sujeto o los sujetos, desde el inicio al término de la observación. Este registro debe tener una duración aproximada de 5 o 6 horas.

Un registro de este tipo es la base para establecer la relación funcional entre el antecedente, conducta y consecuente, para posteriormente poder operacionalizar las conductas de que se trate.

Otro tipo de registro no incluido en la Instrucción Programada anterior, es el de registros automáticos, que son los registros efectuados a través de máquinas o aparatos, tales como: Relojes → checadores, Contadores de piezas, Computadoras, etc. y que nos permitirán tener un índice del nivel al que se encuentra la conducta.

#### A.9 EVALUACION.-

Respuestas a cuadros finales de la Instrucción Programada (5, 8, 11, 14, 17, 20 y 23).

#### INSTRUCCIONES:

Si falla en las respuestas de los cuadros citados, borre toda la Unidad y contéstela otra vez.

#### PRACTICA PARA EL ELEMENTO DE TEORIA A-9

##### Registros observacionales

Objetivo terminal: Que el alumno aplique dos procedimientos para la identificación de una conducta, a un sujeto en su escenario de trabajo, y con base en éste, aplique dos tipos de registro obteniendo confiabilidad, tablas o gráficas, de acuerdo a las conductas o conducta elegida.

Método: Se trabajará en equipo de dos personas, eligiendo a un sujeto en su escenario de trabajo, al cual se registrará de manera



anecdótica en el desempeño de sus actividades de trabajo. A partir de este registro se elegirá una conducta de interés, definiéndola operacionalmente y especificando por lo menos dos tipos de registro por los cuales se va a medir; finalmente reportará por escrito las tablas, gráficas y confiabilidad obtenida, con la definición operacional incluida, evaluándose con este reporte la práctica.

Elemento A.10. Pasos para la intervención del Psicólogo en la Organización.

Objetivo específico: Que el alumno discrimine por escrito, cada uno de los pasos para la intervención del Psicólogo en la Organización, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

BIBLIOGRAFIA

FUNDAMENTAL: Pasos para la intervención del Psicólogo en la Organización (mecanograma).

Luthans, F. Kreitner, R. Modificación de Conducta Organizacional. México : Edit. Trillas, 1979 Cap.IV.

BASICA : Jiménez, O. A., Análisis Experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial). México: Edit. Trillas, 1976, Cap. II.

METODO: panel de discusión; DURACION: 2 hs.

Alternativa de auto instrucción: Lecturas.

a. INSTRUCTOR (Panel de Discusión): Siga las instrucciones sugeridas para este método.

b. PARA EL ALUMNO (Lector): A través de su lectura conteste lo siguiente:

- ¿Cuáles son los pasos del Modelo utilizado por el Psicólogo para intervenir en las Organizaciones?
- Explique cada uno de ellos.



ELEMENTO A-10. PASOS PARA LA INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.

El Análisis Experimental de la Conducta, propone un modelo general para la resolución de problemas, que servirá al Psicólogo para guiarlo y hacer efectiva su intervención en los escenarios del trabajo y las organizaciones.

Este modelo consta de los siguientes cinco pasos:

- 1.- Identificación de la Conducta.
- 2.- Observación sistemática.
- 3.- Determinación de objetivos.
- 4.- Implementación del Procedimiento.
- 5.- Evaluación.

Veamos en qué consiste cada uno de los cinco pasos señalados:

IDENTIFICACION DE LA CONDUCTA.

Este primer paso es el que nos indica cuales son las conductas pertinentes y relevantes al trabajo y a los objetivos de la Institución. Esto puede ser conocido a través de una entrevista con el representante patronal interesado en los servicios del Psicólogo operante, o bien puede ser conocido a través de documentos, tales como Manuales de Procedimientos, Profesiogramas de la empresa, Análisis de puestos o Análisis de tareas. Además de lo anterior el Psicólogo deberá efectuar un Registro Anecdótico con el fin de identificar los estímulos antecedentes y consecuentes de la Conducta, lo que facilitará la operacionalización de la misma. Esta operacionalización debe tener las características de ser puramente descriptiva, observable y medible, de tal manera que resulte objetiva. Es en este paso en donde se conoce el problema.

OBSERVACION SISTEMATICA.

Este paso se refiere a los registros que el Psicólogo deberá efectuar de la conducta o conductas identificadas en el paso anterior, en alguna de sus manifestaciones, tales como: frecuencia, duración, magnitud, presencia, etc.

Esta observación deberá tener la suficiente confiabilidad en sus registros, por lo que conviene que éstos sean efectuados - por cuando menos dos observadores. En este paso tiene cabida todo lo que vimos en la Unidad de Registros Automáticos, Observacionales y de Productos Permanentes.

Habiendo ya identificado la conducta y observado mediante registros sistemáticos, continuamos en el siguiente paso.

#### DETERMINACION DE OBJETIVOS.

Esta determinación puede ser llevada a cabo en forma conjunta entre el representante patronal, el trabajador o trabajadores involucrados en el problema y el Psicólogo, tratando de llegar a un consenso en el terreno de la aplicación de los procedimientos necesarios que lleven a la resolución del problema identificado. Este paso es muy importante en cuanto a involucrar a todas las -- personas que de alguna manera intervienen con su conducta en la -- creación del problema a resolver. Es muy importante que los objetivos o metas a alcanzar aquí determinados, sean igualmente medibles y realizables.

#### APLICACION DEL PROCEDIMIENTO.

Este paso, consta de las siguientes fases o subpasos:

a) Determinación de estímulos reforzantes. Esta es la fase -- en la cual deberemos identificar los estímulos del ambiente que -- al ser aplicados en forma contingente a la conducta, hacen más -- probable la emisión de su respuesta, con lo cual estaremos en posibilidad de modificar dicha conducta.

b) En esta fase se elige el programa o procedimiento a implementar, con el fin de modificar la conducta implícita en el objetivo, especificando los estímulos discriminativos, los reforzadores, el momento de su aplicación, la duración del programa, la de terminación de los responsables de la medición de la conducta, y en general todo lo que se requiera para proceder a la siguiente -- fase.

c) Esta fase es la implementación propiamente dicha, en la --

cual se corre el programa, revisando continuamente la operación, procediendo a hacer aplicaciones correctivas en caso necesario.

#### EVALUACION.

Es en este paso final en el cual se procederá a efectuar una confrontación entre el objetivo propuesto y los resultados de las observaciones que durante todo el procedimiento y después de él - (fase de seguimiento) deberán continuarse efectuando a través de los registros de precisión básicos en todos los estudios basados en el Análisis Experimental de la Conducta. Este paso nos llevará a conocer con precisión el avance y logro de las metas fijadas, - permitiéndonos conocer la efectividad y/o eficiencia de la intervención.

#### A.10 EVALUACION

Panel de discusión: Prueba lápiz-papel. Reactivos de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Reactivos de ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S

Mencione y explique todos y cada uno de los pasos que deberá utilizar el psicólogo para intervenir en los problemas organizacionales.

#### EVENTO "B"

#### SELECCION DE PERSONAL

#### OBJETIVO TERMINAL:

Que el alumno identifique por escrito cuales son los principios y técnicas involucrados en la resolución del problema de la "Selección de Personal en México" de acuerdo a la bibliografía fundamental.

ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

ELEMENTO B.1 Generalidades del problema clásico.

Objetivo específico: Que el alumno discrimine por escrito cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de la Selección de Personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

BIBLIOGRAFIA

BASICA: Modelos tradicionales en la selección de personal y sus limitantes (mecanogramá).

Jiménez, O.A. Cómo entrenar en selección por objetivos. México: Talleres Guadarrama, Impresores, S. A. 1976. Pp I-12.

FUNDAMENTAL: Steers, R. Porter, M., Liman, W. Motivation and work Behavior. McGraw-Hill .1977.

Luthans, F., Kreitner. Organizational Behavior McGraw Hill, 1977.

B.1 METODO: Conferencia DURACION: 1 HORA

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones para este Método.

b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): Localice a través de su lectura -- cuáles son las limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de la Selección de Personal.

MODELOS TRADICIONALES EN LA SELECCION DE PERSONAL Y SUS LIMITANTES

El proceso de selección se ha aplicado desde los inicios de la existencia del hombre, de manera muy sencilla en aquel entonces, ya que siempre ha sido de interés sustancial, el escoger a la persona más adecuada para una tarea específica. Esto se ve reflejado en la historia misma, desde la época primitiva, o los artesanos de la Edad Media hasta nuestros días, con el objetivo de un complejo sistema industrial, quien realiza todo un procedimiento en la selección de su personal.

Los métodos empleados para escoger a los trabajadores han ido cambiando con el paso del tiempo, aunados también al avance de la ciencia. Entre los métodos empleados se encontraban las técnicas ocultistas y místicas, tales como la grafología, frenología, fisiognomía, etc., o simplemente a través de recomendaciones. Aún iniciada la Revolución Industrial, se recurría a métodos intuitivos, ya que la selección del personal se hacía por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos.

Frederick Taylor contribuye más sistemáticamente en este campo, con sus estudios de tiempos y movimientos, al proponer la elección de los trabajadores que tuvieran los movimientos más económicos ya que con esto, se obtenía un mayor rendimiento.

No es sino hasta la primera guerra mundial cuando se inicia la Selección técnica de personal, en donde se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos, para tareas específicas. Bajo estas circunstancias se construyó el primer test de inteligencia colectivo denominado Alfa y Beta del ejército. El primero estaba destinado a ser aplicado de manera general; el segundo era una escala no verbal, empleada con los analfabetas o con los reclutas nacidos en países extranjeros que no dominaban el inglés. Durante la Segunda Guerra Mundial fue necesario construir pruebas de aptitudes específicas para escoger de entre muchos candidatos, aquellos que estaban en mejores condiciones para convertirse en pilotos eficientes. Posteriormente surgen las pruebas de personalidad, intereses, valores, etc., que dan lugar a toda una batería utilizada en la selección de personal.

Antes de continuar con la explicación de cómo está constituido el proceso de selección, es necesario definirlo primero. Estas definiciones son múltiples, por lo que se mencionarán sólo las proporcionadas por algunos autores, caracterizadas por coincidir en diversos puntos.

Schein (1972) la define como el "conjunto de técnicas psicométricas o nó, que sirven para seleccionar a las personas más aptas, para un determinado puesto de trabajo".

Arias Galicia (1973) menciona que la selección de personal -

es "un procedimiento para encontrar al hombre adecuado, que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado".

Reyes Ponce (1979) coincide también en definirla como un "conjunto de medios técnicos, que nos permiten encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado".

William Howell (1979) afirma que el proceso de selección "intenta predecir la manera en que se va a comportar o como va a actuar una persona en el futuro, con base en la información disponible en el presente".

Las definiciones anteriores coinciden en que es un proceso -- compuesto de una serie de técnicas encaminadas a encontrar al candidato idóneo, para un determinado puesto de trabajo.

Los procedimientos empleados para la selección de personal, varían de una empresa a otra, en función de los requerimientos del puesto específico y del número de solicitantes. A pesar de la variedad de procedimientos para seleccionar, la mayoría de las organizaciones emplean ya sea total o parcialmente los siguientes pasos del modelo que se presenta a continuación:

1o. Para que exista la selección es necesario que haya una vacante que cubrir, ya sea que se trate de un puesto de nueva creación, una promoción o una baja.

2o. Una vez que existe la vacante, es necesario elaborar una requisición, es decir, una notificación de la vacante existente, mencionándose las características a poseer por el candidato.

3o. Cuando la requisición llega al departamento de personal o al encargado de proveer los recursos humanos, el Psicólogo transformará la información técnica en términos psicológicos y de esta forma, elaborará el perfil deseado. La integración de la batería -- estará en función de este perfil. Una batería investiga básicamente tres áreas: Inteligencia, habilidades y personalidad.

4o. Presolicitud: es una forma reducida de solicitud que nos permite enterarnos si el sujeto posee las características mínimas indispensables para cubrir el puesto. Funciona como filtro, cuando tenemos una gran afluencia de candidatos, además de ser un recurso

5o. Solicitud: es un cuestionario debidamente estructurado - que deberá investigar los siguientes puntos: datos personales, escolares, experiencia ocupacional, datos familiares y generales.

6o. Entrevista inicial: es el primer contacto visual con el candidato. Se le recogen los documentos en caso de haber sido solicitados y se le proporciona información acerca del puesto.

7o. Evaluación técnica: consiste en evaluar los conocimientos que debe poseer el sujeto para desempeñar correctamente el puesto solicitado.

8o. Evaluación psicológica: en esta parte se refinen los datos acerca de la capacidad intelectual y emocional de la persona, así como sus habilidades y aptitudes en función del puesto. Las pruebas elegidas deberán estar de acuerdo al nivel o jerarquía del - - puesto vacante, además de considerar costos, tiempos de aplicación, etc.

9o. Encuesta socioeconómica: tiene como finalidad corroborar los datos proporcionados por el solicitante, de manera directa y objetiva. Se deben investigar condiciones en que habita el sujeto, empleos anteriores, antecedentes penales, etc.

10o. Entrevista de evaluación: tiene como objeto evaluar toda la información en general, pero de manera especial aquellos puntos que no hayan quedado claros.

11o. Examen médico: su objetivo es evaluar el grado de salud física de la persona, vigilando que se encuentre en condiciones -- óptimas para poder desarrollar su trabajo. Si el sujeto cubre satisfactoriamente estos puntos, se considerará como elemento contratable.

Sin embargo, si hacemos un análisis detenido sobre este proceso, podemos ver que posee muchas limitaciones, de las cuales, las más importantes son las siguientes:

- Para comenzar, muchas de las solicitudes que se emplean en las empresas recaban información poco precisa y no profundizan en las áreas en las que deberían, por ejemplo el área laboral.



- Las entrevistas realizadas arrojan resultados basados en juicios subjetivos o a la experiencia y teoría del entrevistador, de tal manera que las decisiones sobre quien prosigue en el proceso, resultan poco objetivas.

- Si analizamos las pruebas técnicas, observaremos que muchas de ellas poseen objetivos confusos o no se hayan directamente relacionados con el puesto que se pretende cubrir. Sucede también que no existen parámetros establecidos para otorgar las puntuaciones en estas evaluaciones.

- En cuanto a las pruebas psicológicas, vemos que éstas poseen confiabilidad pero poca validez predictiva, por lo que resultan dudosas las aseveraciones que se hacen del candidato. Un error muy frecuente en estas pruebas es la escasa adaptación y estandarización que se ha hecho de ellas a nuestra población. Las encuestas socioeconómicas presentan la misma deficiencia de las entrevistas, basándose en juicios muy subjetivos y a las confrontaciones de los empleos anteriores que son las que podrían arrojar mayor información, se les concede poca importancia.

#### B.1 EVALUACION

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S

Mencione y explique cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de la Selección de Personal.

#### ELEMENTO B.2: ALTERNATIVA DEL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito en el Modelo de selección por Objetivos, dos principios y tres técnicas del Análisis Experimental de la Conducta involucrados en los procedimientos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

BIBLIOGRAFIA

- FUNDAMENTAL: Alternativa del Análisis Experimental de la Conducta, al problema de la selección de Personal (mecanograma).  
Jiménez, O.A. Cómo entrenar en Selección por Objetivos. México: Talleres Guadarrama Impresores S. A. 1976. pp. 13-55 y 44-121.
- BASICA: Juárez, J.M. Una nueva técnica en la selección de personal. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM. 1978.

B.2. METODO: Conferencia con apoyos visuales. DURACION: 2 hrs.  
Alternativa autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones sugeridas para este método, utilizando los apoyos visuales necesarios.
- b. LECTOR O ALUMNO (lecturas): A través de su lectura conteste a las siguientes preguntas:
- ¿Cuáles son los pasos del Modelo Selección por Objetivos y qué se entiende por cada uno de ellos?
  - ¿Cuáles son los principios y técnicas del Análisis Experimental de la conducta, involucrados en los procedimientos?

ALTERNATIVA DEL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA AL PROBLEMA DE LA SELECCION DE PERSONAL

En el mecanograma anterior se expuso la serie de limitaciones que caracterizan a los sistemas tradicionales de selección. De aquí que existiera una necesidad de ofrecer una alternativa que supliera tales deficiencias. Es así como surge el modelo de Selección por Objetivos, basado en los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, siendo su principal característica que la contratación de un candidato se hace en base a los resultados que éste obtiene de su ejecución en el trabajo.

El AEC tiene como principal exponente a B.F. Skinner, quien se caracteriza por tener un enfoque descriptivo y atóxico en la inves-

tigación de la conducta, la cual es el objeto de estudio de la Psicología y a través de un análisis funcional se pretende predecirla y controlarla. La gran aportación de Skinner fue la distinción hecha entre conducta operante y respondiente, centrando su atención sobre la primera. Skinner la define como toda aquella conducta que surge espontáneamente en ausencia de cualquier estimulación con la que puede ser específicamente relacionada. Este autor afirma que la operante no es algo que se encuentre plenamente desarrollada en la conducta de un organismo, sino que es el resultado de un proceso formativo continuo por lo que es susceptible de ser modificada y alterada. Y es precisamente con esta conducta con la que se va a trabajar, ofreciendo para ello una serie de técnicas que nos permiten intervenirla.

Dentro de los principios que propone el AEC se encuentra el de la triple relación de contingencia, el cual propone precisamente un análisis funcional de la conducta, es decir, identificar los estímulos antecedentes y consecuentes en función de los cuales se haya esta conducta. Al tener detectados estos estímulos, podemos entonces operacionalizar las conductas, en términos puramente descriptivos, observables y por lo tanto, susceptibles de ser medidos.

Otro de los principios que propone es el de reforzamiento. Esta alternativa al establecer que la conducta no se encuentra plenamente desarrollada sino en proceso formativo, sugiere que puede ser modificada por ejemplo a través del reforzamiento, es decir, un proceso por el cual, al ser aplicado en forma atingente a la conducta los estímulos reforzantes, se puede alterar su frecuencia de emisión. Una de las formas de reforzamiento empleadas es la retroalimentación, que es la utilizada en este modelo.

El principio de la legalidad de la conducta establece que ésta siempre se presenta, lo único que varía es su dimensión.

En cuanto a las técnicas que nos ofrecen se encuentran los registros observacionales y de productos permanentes, los cuales, empleados de manera correcta y operacionalizando las conductas, pueden arrojar información objetiva del nivel en que ésta se encuentra. Hay toda una serie de registros, los cuales fueron ya explicados

dos en el elemento A-9.

El Análisis de Puestos es otra técnica muy útil que nos permite obtener información del puesto sobre el cual estamos trabajando. La utilidad de esta técnica se ve acrecentada al proponer la especificación de las actividades del puesto, identificando sus antecedentes, conductas y consecuentes.

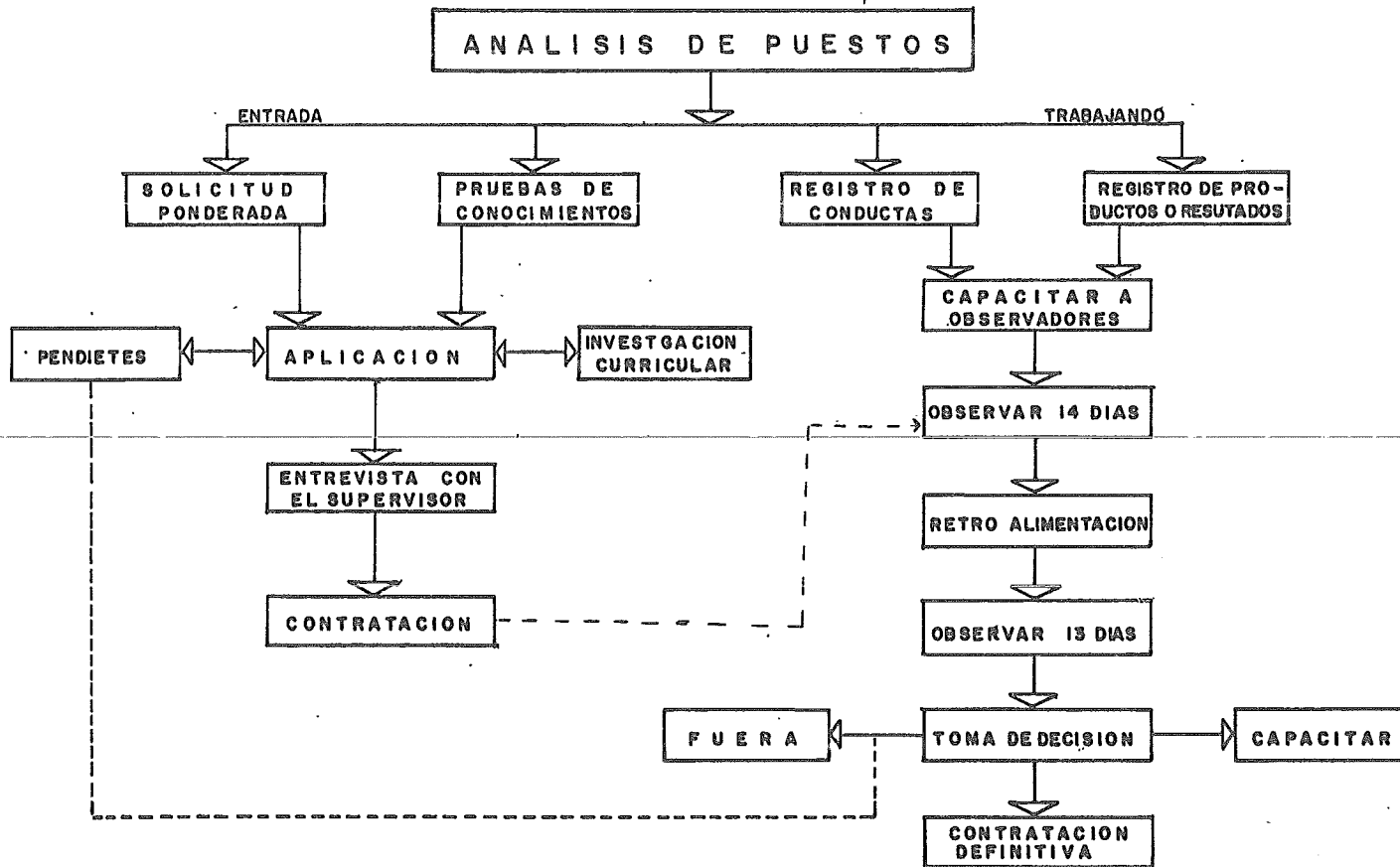
A continuación se detallan todos y cada uno de los pasos del modelo. El punto de partida es el análisis de puestos, el cual es la herramienta que nos permitirá conocer cuáles son las responsabilidades, objetivos y resultados prescritos para el puesto. Uno de los medios empleados es el cuestionario, el cual consiste en una serie de preguntas sistemáticas que se le hacen al ocupante del puesto y a su jefe inmediato. En caso de existir discrepancias, se recurre a la observación, a través de registros. No es función de este mecanograma detallar cada uno de los registros existentes, -- por lo que en caso de duda se sugiere revisar el elemento correspondiente. (A9).

Una vez realizado el análisis de puestos, se realiza la ficha de puestos, que es una condensación de la información más importante recabada en el análisis. De esta manera se tiene conocimiento de cuáles son las características y actividades definidas como indispensables y por lo tanto, las conductas y resultados esperados de una ejecución adecuada del puesto. De esta objetividad se deriva la exactitud de la ponderación de la solicitud, de la elaboración de las pruebas de conocimientos y del diseño de los registros conductuales y de resultados.

Realizada la ficha de puestos, procedemos a elaborar la solicitud ponderada, que no es más que un cuestionario con una serie de reactivos que investigan si el sujeto posee los datos concentrados en la ficha de puestos, pero de manera ponderada. "Ponderar -- una solicitud es darle peso a cada uno de sus datos, en relación con los prerequisites establecidos" (Jiménez, 1981).

Para calificar esta solicitud se tienen dos sistemas. Uno de

# MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS



cancelación, cuando una característica del sujeto está en total - desacuerdo con lo especificado en la ficha de puestos. Si esto sucede, el candidato queda inmediatamente descalificado del proceso. El otro sistema es numérico progresivo, asignándose 10, 9, 8 y 0, a cada reactivo en función del grado de acuerdo del dato que presenta el candidato, con los requisitos que se establecen para el puesto. La puntuación se establece en base a las siguientes especificaciones:

- Conceda 10 cuando el dato presentado por el sujeto, es exactamente igual a la característica requerida por el puesto.
- 9 No es el dato ideal, pero es muy semejante.
- 8 Difiere del ideal en mayor medida que el anterior, pero es aceptable,
- 0 Es indiferente.
- C. Cancela. Es completamente opuesto a lo que se desea.

Asimismo se elaborarán las pruebas de conocimientos, para estimar los prerequisites o repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto. Las pruebas de conocimientos investigarán - - aquellas actividades que hayan sido especificadas como de mayor - importancia en el análisis de puestos. Las fuentes a las que podemos recurrir para elaborar una prueba de conocimientos son las fichas de puestos, los registros observacionales, entrevistas con - técnicos, manual de operaciones, bibliografía, etcétera.

Una vez consultadas las fuentes, se elaborarán los reactivos de la siguiente manera: en una tarjeta blanca se escribirá primeramente el tema de la prueba y se redactarán los reactivos que exploren el tema en cuestión. Los reactivos se ordenan por orden creciente de dificultad, facilidad de aplicación o tópicos. Si los -- reactivos hacen referencia a ejecuciones en máquinas o aparatos, se recomienda sean aplicados antes de la prueba de tipo teórico.

Para asegurarnos que las pruebas poseen confiabilidad y validez procederemos de la siguiente manera:

Confiabilidad:

- Aplicar a los empleados de la misma compañía y del puesto - en cuestión el pre-examen. Una vez hecho esto, se califica. Quince días después se aplica a las mismas personas el mismo examen. Si - las calificaciones que se obtienen entre la primera y segunda apli - cación difieren en + 3 puntos, deberá reconsiderarse el reactivo, pues nos estará indicando que no tiene consistencia.

Validez:

- Se obtiene comparando los puntajes obtenidos en el examen y los registros observacionales de 28 días. La prueba poseerá vali-- dez predictiva si existe concordancia entre las puntuaciones de - los exámenes de conocimientos y los registros observacionales.

Ya elaboradas las pruebas de conocimientos y la solicitud -- ponderada, procedemos a aplicarlas a los candidatos. Aquellos que obtengan mayor puntuación son presentados al supervisor para que éste elija a la persona que considere más adecuada para el puesto. Los demás candidatos permanecerán en reserva para futuras oportu-- nidades.

El candidato elegido se presentará a trabajar en la fecha in-- dicada. Por un periodo de 14 días será observado por personas de-- bidamente entrenadas en medir la conducta, mediante los registros de conductas y de resultados que mejor se ajusten a las caracterís-- ticas del puesto. Es importante determinar bien cuales son las -- conductas realmente relevantes para que éstas sean las observadas. Esto se obtiene a través de un análisis cualitativo y cuantitati-- vo de las actividades y características propias del puesto. Una - vez detectadas deberán ser definidas operacionalmente tomando en consideración las especificaciones ya establecidas.

Los registros de conductas y resultados darán información de la actuación del sujeto en esta etapa. Durante el 15avo. día se - comentará con el candidato su ejecución en el puesto, para conti-- nuar un registro de 13 días más precisando los cambios en la con-- ducta y los resultados.

Sobre estas bases se tomará la decisión sobre contratar definitivamente, capacitar o dar de baja, buscando en nuestras solicitudes pendientes un sustituto.

## B.2 EVALUACION

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

## R E A C T I V O S

Mencione y explique todos y cada uno de los pasos del Modelo de Selección por Objetivos.

Mencione dos principios y tres técnicas del Análisis Experimental de la Conducta involucrados en este procedimiento.

## ELEMENTO B 3: VENTAJAS DEL MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS

### Objetivo específico:

Que el alumno identifique por escrito, tres ventajas del modelo de Selección por objetivos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### BIBLIOGRAFIA

FUNDAMENTAL: Ventajas del Modelo de selección por objetivos. (Mecanograma).

BASICA: Jiménez, O. A. Cómo entrenar en Selección por - Objetivos. México: Talleres Guadarrama Impresores S. A. 1976, pp. 36-43.

METODO: Panel de discusión.

DURACION: 1 hora.

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

a. INSTRUCTOR (panel de discusión): Siga las instrucciones sugeridas para este Método.

b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de su lectura trate de contestar a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las ventajas que -



ofrece el modelo de selección por objetivos en relación a los sistemas tradicionales?

#### VENTAJAS DEL MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS.

Como podemos ver, este sistema ofrece muchas ventajas y entre las principales tenemos:

- No se recurre a interpretaciones y predicciones del sujeto en base a tareas como las pruebas psicológicas, sino a través de la observación sistemática de los hechos conductuales que se suscitan en el empleo. La principal ventaja de esta observación es que se establece primeramente una definición operacional de la conducta, sin recurrir a juicios subjetivos o carentes de valor para el puesto, por lo que resulta altamente confiable y válido. Pero quizás lo más importante es la eficiencia del modelo, pues el candidato trabajando muestra su idoneidad para el puesto, además de ser sencilla de aplicación y a un costo muy bajo.

Se han puesto objeciones a este sistema de selección. Se menciona por ejemplo que el tiempo empleado para escoger al personal es más alto que el ofrecido por el sistema tradicional. Sin embargo se ha comprobado que todo el proceso requiere de 16 horas de -- trabajo efectivo de tres personas (Jiménez, 1974) garantizando con fiabilidad sobre las observaciones y objetividad sobre las especificaciones.

Otra de las objeciones son de tipo legal, argumentando que la ley no permite contrataciones a prueba. La respuesta a esta objeción es simple: la ley provee un periodo de 30 días para demostrar si hubo falta de providad por parte del candidato con respecto a sus habilidades y conocimientos. Queda también como recurso, el -- contratar por obra determinada.

Finalmente, existe la creencia popular de que cuando una persona se sabe observada no actúa de la misma manera. Ante esta objeción el AEC propone el principio de legalidad, indicando que la conducta siempre se presenta, lo único que varían son sus dimensiones.

Como podemos ver, el método de selección por objetivos supera las deficiencias de los sistemas tradicionales, siendo su principal ventaja la de elegir a los candidatos en base a los resultados que éste obtiene de su ejecución en el trabajo y no de apreciaciones - subjetivas.

A continuación se incluye el resumen de dos investigaciones que desarrollan el Modelo de Selección de Objetivos.

NOMBRE: MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS APLICADO A DOS PUESTOS DE UNA ESCUELA SECUNDARIA.

AUTOR: MINJAREZ RONQUILLO LAMBERTO MANUEL.

TESIS LIC. EN PSICOLOGIA ESCUELA LIBRE DE PSICOLOGIA. CHIHUAHUA, CHIH. 1983.

OBJETIVO: DESARROLLAR EL MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS PARA SELECCIONAR PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO, EN LA ESCUELA SECUNDARIA BILINGUE: "ISAAC NEWTON".

GENERALIDADES: De acuerdo al Modelo de Selección por objetivos, - el autor inicia su procedimiento con un Análisis de Puestos para el puesto de Maestro y otro para el puesto de Secretaria de la Dirección, posteriormente elabora el perfil de los puestos para elaborar posteriormente las dos solicitudes ponderadas, de acuerdo al Modelo.

Elabora también un cuestionario de trayectoria laboral, para conocer los antecedentes del desempeño del sujeto en trabajos anteriores.

Anexa los cuestionarios a utilizar como pruebas técnicas, para cada una de las especialidades de los Maestros. Explica -- las características y bases para efectuar registros observacionales de precisión e indica los tipos de registro que se deberá utilizar para la medición de las conductas de los dos puestos.

**CONCLUSIONES:** Concluye que el Psicólogo no debe limitar su actuación en el escenario laboral, sólo a la aplicación de tests, sino utilizar métodos más objetivos y válidos, tales como la Selección por Objetivos que cumple con el propósito de comprobar sus predicciones mediante hechos.

**NOMBRE:** "UNA NUEVA TECNICA EN LA SELECCION DE PERSONAL".

**AUTOR :** JUAN MANUEL JUAREZ HERRERA

TESIS LIC. EN PSIC. UNAM. 1978.

**OBJETIVO:** PROBAR LA VALIDEZ DEL MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS EN LA SELECCION DE UN SUJETO PARA EL PUESTO DE ENTREVISTADOR DE UNA AGENCIA DE EMPLEOS.

**GENERALIDADES:** Se contrató a un sujeto para que desempeñara el - - puesto de entrevistador de una Agencia de empleos, a través del siguiente procedimiento:

- 1.- Registros de conductas de admisión:
  - a) Formulario de solicitud ponderada.
  - b) Entrevista estandarizada.
  - c) Pruebas de rendimiento (medición y registro directo de sus entrevistas) con las siguientes variables: Conducta social, cantidad y calidad de la información obtenida.

Fue contratado el sujeto que alcanzó el mayor puntaje.

- 2.- Registros de evaluación de resultados:
  - a) Medidas de cantidad de producción.
  - b) Medidas de calidad de producción.
- 3.- Registros de conductas:
  - a) Estimaciones de la ejecución por clientes.
  - b) Estimaciones de la ejecución por candidatos entrevistados.
  - c) Medidas de la utilización del tiempo.

Los registros de estos puntos 2 y 3, se dividieron en pre-monitoreo y post-monitoreo. Los resultados finales fueron totalmente halagadores.

- a) El sujeto contratado cumplió más del 90% de los resultados esperados en el puesto.
- b) Aumentó en un porcentaje significativo las conductas deseables después de la entrevista de monitoreo con el especialista.

El sistema aportó además información para la capacitación futura de las conductas debilmente deficientes y sirvió de base para la promoción del sujeto.

CONCLUSIONES: Concluye el autor que el modelo de Selección por objetivos es válido y eficiente cuando se trata de seleccionar a un candidato para un puesto de trabajo.

### B.3 EVALUACION

Panel de discusión: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

### R E A C T I V O S

Mencione y explique tres ventajas que ofrece el Modelo de Selección por Objetivos, en relación a los métodos tradicionales.

### PRACTICA No. 2 (Evento B)

#### Objetivo terminal:

Que el alumno elabore por escrito un reporte de los cinco primeros pasos señalados en el Modelo de selección por objetivos, en función de un puesto dado y de acuerdo a las especificaciones de la APA.

Para cumplir con este objetivo, el alumno deberá alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- a) Identifique por escrito las conductas relevantes para el puesto en las formas de Análisis de Puestos y Ficha de puestos, mediante el procedimiento marcado en Selección por Objetivos y en base a las instrucciones proporcionadas durante el curso.

b) Elabore por escrito una solicitud ponderada, asignando valores a los diferentes reactivos de una solicitud de acuerdo a las políticas de la empresa y la información del puesto, tomando en consideración el modelo de Selección por Objetivos y las instrucciones proporcionadas durante el curso.

c) Elabore por escrito una prueba de rendimiento para el puesto - elegido, tomando en consideración las técnicas apropiadas y la información proporcionada por la empresa, de acuerdo al procedimiento de selección por Objetivos y a las instrucciones proporcionadas durante el curso.

d) Elabore por escrito los formatos necesarios para medir las conductas definidas como relevantes en el puesto, así como los resultados, de acuerdo al modelo y a las instrucciones proporcionadas: - en el curso.

**METODO:**

Se trabajará en equipo de dos personas, las cuales elegirán un escenario determinado y un puesto de trabajo específico. Primeramente, aplicarán un análisis de puestos al ocupante del puesto - en cuestión y a su jefe inmediato. En caso de existir discrepancias se recurrirá a los registros observacionales. Es importante que se ponga especial atención en la identificación que se haga de los antecedentes, conductas y consecuentes de las actividades, ya que de esto dependerá la fácil operacionalización de las conductas. La -- forma especial de análisis de puestos, aparece en el Anexo I.

Una vez realizado el punto anterior, proceda Ud. a elaborar - su ficha de puestos. Recuerde que ésta debe ser un concentrado de la información más importante del puesto (datos de identificación, características deseables del ocupante del puesto, actividades -- principales a realizar, conocimientos, experiencia, etc.) Para realizar esta ficha, tome en consideración el análisis de puestos, -- las políticas de la empresa y toda aquella información que pueda - serle de utilidad. Un modelo de ficha de puestos aparece en el anexo 2. Tómela como ejemplo y adáptela al puesto sobre el cual está usted trabajando.

Hecho este paso, elabore Ud. su solicitud ponderada en base a la ficha anterior. Recuerde que ésta debe incluir sólo la información indispensable y realmente importante para seleccionar a los candidatos. Evite convertirla en un cuestionario engorroso. Ofrezca opciones a los candidatos, ya que las preguntas abiertas dificultan el momento de la calificación. Por ejemplo, para el reactivo edad, proponga:

- Entre 18 y 22 años
- 23 y 26 años
- 27 y 30 años.

El sistema de calificación que Ud. empleará será el siguiente:

- Conceda 10 cuando el dato presentado por el sujeto, sea exactamente igual a la característica propuesta por usted.
- 9 No es el dato ideal pero es muy semejante.
- 8 Difiere del ideal en mayor medida que el anterior, pero es aceptable.
- 0 Es indiferente.
- C. Cancela. Es completamente opuesto a lo que se desea.

Cuando un candidato presente una característica de este tipo, no debe continuar dentro del proceso. Una sola es suficiente para quedar descalificado. De aquí la importancia de determinar con exactitud a qué características se les concederá este valor.

Se recomienda dejar el margen derecho en blanco, para que éste sea el lugar donde Ud. anote la puntuación que otorga por cada reactivo, de tal manera que todo quede concentrado en una sola línea, lo que facilita la sumatoria. Los tres sujetos que presentan las más altas puntuaciones, son aquellos que serán presentados al supervisor. Existe un ejemplo de solicitud en el anexo 3.

Elabore además una tabla de calificaciones, la cual no es más que las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos, empleando el sistema de califi-

M-0023360

cación ya mencionado. Esta tabla contiene en el margen izquierdo, todas las opciones que cancelan la solicitud y del lado derecho, el resto de las opciones con la puntuación que se otorga por cada una de ellas. Consulte el anexo 4.

Para una rápida calificación de la solicitud, diseñe sus - - plantillas, una de cancelación y otra de calificaciones. La primera que deberá emplear será la de cancelación ya que si el aspirante tiene una de sus respuestas cancelada, deberá ser descartado y por lo tanto, no es necesario calificar el resto de la solicitud. Por ejemplo, si nuestra ficha de puestos indica que el sujeto que necesitamos debe ser femenino, entonces se le hará una perforación a la plantilla de cancelación, en la porción que al ensamblar las dos hojas correspondiera a sexo masculino, de tal forma que el dato apareciera en la plantilla de cancelación, indicándonos que el sujeto no puede continuar en el proceso, ya que posee una característica totalmente indeseable.

Finalmente proceda a diseñar los formatos para registrar aquellas conductas que han sido definidas como indispensables para el puesto, así como los resultados en caso de ser posible medirlos. El diseño de formato depende del registro que se emplee. Para determinar cual es el registro más adecuado, tome en consideración los siguientes puntos:

- Cuando la conducta definida tenga una duración muy baja, - es recomendable el uso de registros de flash, en cada 15", por un periodo de 30', sorteados en diferentes días, en las horas que se supone pueda ocurrir. (Jiménez, 1971).

- Cuando la duración de la conducta prescrita es de más de - 5' pero de menos de 10', son recomendables los registros de intervalo. (Jiménez, 1971).

- Cuando la conducta especificada tiene interés por el número de personas que la presentan en diferentes horas, se recomienda el uso de registro de actividades planeadas. (Jiménez, 1971).

- Cuando la calidad o cantidad del trabajo determinan nuestro dato conductual o las conductas son demasiado finas o pequeñas, -

se recomienda el uso de registro de productos permanentes. (Jiménez, 1971).

Esta práctica será monitoreada por su asesor, por lo que Ud. deberá presentarse en la fecha, hora y lugar especificado, con el trabajo que vaya realizando, para ser entregado finalmente el día fijado como máximo. El reporte deberá ser presentado de manera individual, siguiendo las especificaciones que propone la Asociación de Psicólogos Americanos (APA) que son las siguientes:

- Título
- Resumen
- Introducción
- Método, especificando objetivo de la investigación, sujetos, materiales y escenario.
- Procedimiento, que incluye el diseño de investigación empleado y la identificación de variables realizadas.
- Ejecución: especificando qué se hizo en cada uno de los - pasos.
- Resultados.
- Conclusiones.
- Bibliografía
- Anexos, en caso necesario.

Por último, tome en cuenta que la limpieza, elegancia y presentación de su trabajo, serán considerados en su calificación.

3 EVENTO "C"  
EVALUACION DE PERSONAL

OBJETIVO TERMINAL

Que el alumno identifique por escrito cuales son los principios y técnicas involucrados en la resolución del problema de la "Evaluación de Personal en México", de acuerdo a la bibliografía fundamental.

Elementos y objetivos específicos

Elemento C1: Generalidades del problema clásico

Objetivo específico:



#### BIBLIOGRAFIA

**BASICA:** Modelos Tradicionales en la Evaluación de Personal y sus limitantes (mecanograma).  
Arista, Q. G. Una alternativa para la evaluación de personal. Tesis Licenciatura en Psicología. -- UNAM. pp. 23-36.

**METODO:** Conferencia.

**DURACION:** 1 hora.

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Conferencia); Siga las instrucciones para este Método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas); Localice a través de su lectura, -- cuales son las limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de la evaluación de personal.

#### MODELOS TRADICIONALES EN LA EVALUACION DE PERSONAL Y SUS LIMITANTES

La evaluación de personal se inicia prácticamente desde que el hombre existe como tal. Desde los primitivos, el hombre se vió precisado a saber cuál era la eficiencia real de una persona en su puesto de trabajo. Esto se hizo patente en la edad media y de manera especial durante la Revolución Industrial, en donde el imperativo era alcanzar cada vez más mayores niveles de producción. Winslow Taylor contribuye importantemente en este campo al afirmar que era necesario contar con una base útil y objetiva contra la cual se -- comparara a los trabajadores de la empresa y de esta manera determinar su rendimiento y eficiencia.

Taylor proponía que se debía conceder incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores. Pero para determinar quiénes eran éstos, era necesario evaluarlos. Es así como se establece de manera organizada la medición de la conducta laboral.

Esta ha sido definida de distintas formas. Son muchos los autores que se han referido a ella; sin embargo, sólo se presentarán las definiciones propuestas por algunos de ellos, caracterizadas -- por los puntos en común que guardan entre sí.

Tiffin y McCormick (1959) la definen como una valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por el supervisor, jefe inmediato o por alguna otra persona debidamente entrenada, que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión. Perego y Ricardí (1959) mencionan que es una medición periódica del valor de un subordinado, tal y como viene juzgado por su jefe. Reyes Ponce (1975) afirma que es una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa.

De las anteriores definiciones podemos encontrar los siguientes puntos en los cuales convergen:

- Se refieren a un conjunto de métodos aplicados en forma sistemática.

- Su objetivo es evaluar la utilidad y el desempeño de un sujeto, en su puesto de trabajo, así como los recursos con los que cuenta la empresa.

- Se realiza de manera periódica por un supervisor, jefe o cualquier otra persona que conozca el puesto que se evalúa.

En este concentrado queda implícito un punto importante: los objetivos. Ciertamente la evaluación de personal tiene objetivos para la empresa, para el supervisor y aún para los mismos empleados.

A la empresa le permite contar con una base objetiva para determinar aumentos de sueldos, promociones, ascensos e incentivos, así como identificar necesidades de adiestramiento y capacitación de personal. Además, le da la oportunidad de conocer qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en su personal, y con esto, colocarlo en el puesto adecuado. De esta manera se obtienen también criterios y políticas para la selección adecuada del nuevo personal.

Para el supervisor por su parte le permite contar con una base para determinar ascensos, promociones, transferencias, reajustes de sueldo, etc. Le da la oportunidad igualmente de mejorar la comunicación con sus subordinados, al propiciarla de alguna manera.

Finalmente, al trabajador le permite conocer la calidad de su trabajo, los puntos en que debe mejorar, etc. Si estas evaluaciones se anexan a cada uno de los expedientes de los empleados, podrán evitar injusticias en su contra, causadas por el favoritismo, la discriminación, etc.

Como se mencionó anteriormente, existen muchos métodos de evaluación. No es función de este mecanograma detallar todos y cada uno de los sistemas tradicionales, simplemente mencionaremos que existen tres grandes rubros, a saber:

- Sistemas de comparación.
- Sistemas de escalas.
- Sistemas de listas checables o de comprobación.

Los métodos de comparación se caracterizan porque comparan los méritos de un trabajador con respecto a los demás. Presentan serias deficiencias, por ejemplo, en el método de alineamiento, las personas necesariamente deben quedar clasificadas a diferente nivel, a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación. El de comparaciones por pares resulta ser muy complicado cuando el grupo es muy extenso y el de la distribución forzada por su parte requiere que se trate de grupos homogéneos y grandes, lo que no es posible siempre, además de forzar la distribución.

En los sistemas por escalas, el individuo es calificado en relación a una escala que consiste en una línea horizontal, la cual representa una característica, siendo uno de los extremos el grado máximo y el otro el mínimo. El evaluador marcará con una línea el punto en el cual considera se haya el evaluado. Este sistema, en especial las discontinuas, tienen el inconveniente de ser muy genéricas, sin especificar con exactitud el grado en que se posee la característica. Otro inconveniente es su alta subjetividad.

En cuanto a las listas checables, son una serie de afirmaciones en donde el evaluador escoge aquellas que mejor describen al sujeto, sin conocer la puntuación que le está otorgando. Tienen la desventaja de ser muy complicadas y complejas en su aplicación.

De manera general éstos son los errores que caracterizan a --

los sistemas tradicionales. Sin embargo, si hacemos una revisión - detallada de ellos, veremos que existen graves limitaciones, tales como:

- Efecto de halo: Se considera al empleado especialmente dotado de cierta característica positiva o negativa y en base a esta - circunstancia, se ve influenciada la calificación del resto de las características.

- Tendencia central: Se califica a los trabajadores dentro - del término medio de ejecución.

- Error sistemático o constante: Es la tendencia a calificar a todos los trabajadores de la misma manera, ya sea sobrevaluándolos o infravalorándolos.

- Diferencias en el trabajo: A los trabajadores de un departamento se les otorgan calificaciones más altas que a otros empleados. Esto puede deberse a diferencias reales o porque existan diferencias en los patrones de interpretación.

- El juego de la calificación: Los evaluadores desconocen información relativa a la forma de evaluar y a los puntajes a asignar, lo que distorsiona el proceso.

- Influencia en lo del calificador: Se otorga año tras año los mismos puntajes a los evaluados, sin tomar en consideración los cambios, a menos que éstos sean lo suficientemente fuertes como para cambiar la impresión del evaluador.

- Énfasis exagerado sobre hechos aislados: es la tendencia a dejar que un hecho aislado, influencie el juicio en general.

#### C. I. EVALUACION.

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.  
Alternativa de autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S

Mencione y explique cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de la Evaluación de Personal.

ELEMENTO C.2: ALTERNATIVA DEL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito en el - Modelo Centro de Investigación, dos principios y tres técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, involucrados en los procedimientos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

BIBLIOGRAFIA

BASICA: Alternativa del Análisis Experimental de la Conducta al problema de la Evaluación de Personal (mecanograma)

FUNDAMENTAL: Arista, Q. G. Una alternativa para la Evaluación de Personal. Tesis Licenciatura en Psicología. UNAM. pp 38-55

METODO: Conferencia con apoyos visuales DURACION: 2 hrs.

Alternativa de autoinstrucción; Lecturas.

a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones para este Método haciendo uso de los apoyos visuales correspondientes.

b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de sus lecturas, conteste a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los pasos del Modelo Centro de Investigación y qué entiende por cada uno de ellos?
- ¿Cuáles son los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, involucrados en el procedimiento?

ALTERNATIVA DEL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA AL PROBLEMA DE LA EVALUACION DE PERSONAL.

Tomando en consideración lo expuesto en el mecanograma anterior observamos que existen graves problemas en los métodos tradicionales de evaluación, por lo que era necesario crear un sistema diferente que ofreciera soluciones reales. Es así como surge el modelo Centro de Investigación, tratando de ser una alternativa válida y confiable. El MCI se basa en los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, siendo su principal caracte-

rística que la medición de la conducta es tomada de la ejecución - de las mismas.

Dentro de los principios que propone el AEC se encuentra el - de la triple relación de contingencia, el cual propone un análisis funcional de la conducta, es decir, identificar los estímulos ante cedentes y consecuentes, en función de los cuales se haya esta con ducta. Al tener detectados estos estímulos, podemos entonces ope racionalizar las conductas, en términos puramente descriptivos, ob servables y por lo tanto, susceptibles de ser medidos.

Otro de los principios es el de reforzamiento. Esta alternati va, al establecer que la conducta no se encuentra plenamente de--- sarrollada sino en proceso formativo, sugiere que puede ser modifi cada por ejemplo a través del reforzamiento, es decir, un proceso por el cual al ser aplicado en forma atingente a la conducta los - estímulos reforzantes, se puede alterar su frecuencia de emisión. Una de las formas empleadas es la retroalimentación, que es la uti lizada en este modelo.

El principio de la legalidad establece que la conducta siem-- pre se presenta, lo único que varía es su dimensión.

En cuanto a las técnicas que nos ofrecen se encuentran los re gistros observacionales y de productos permanentes, que al ser em pleados de manera correcta y operacionalizando las conductas, pue den arrojar información objetiva del nivel en que ésta se encuen-- tra. El análisis de puestos es otra técnica muy útil que nos permi te obtener información del puesto sobre el cual estamos trabajando. La utilidad de esta técnica se ve acrecenbada al proponer la espe cificación de las actividades del puesto, identificando sus antece dentes, conductas y consecuentes.

Antes de proceder a explicar todos y cada uno de los pasos de este modelo, explicaremos como surgieron las definiciones genera-- les las cuales constituyen una de las principales aportaciones de este modelo, pues el evaluador sólo ajusta las conductas propias - del puesto, a estas definiciones generales que propone el modelo.

Primeramente se necesitaba identificar aquellas conductas que

con mayor frecuencia se incluyen para evaluar al personal. Para obtener esta información se hizo una encuesta inicial con 20 especialistas de diferentes ramas, pidiéndoles que definieran una lista de 82 conductas relacionadas con promoción, capacitación y producción. Esta lista fue obtenida de las diferentes cualidades que se evalúan actualmente en la calificación de méritos.

Posteriormente se procedió a realizar un análisis de contenido basado en las propiedades observables de la conducta y el porcentaje de coincidencias y discrepancias de las definiciones mediante aproximaciones por juez.

En base al análisis anterior, se hizo una jerarquización de las conductas por grados, seleccionando las palabras definidas que obtuvieron más de un 75% de coincidencias en las aproximaciones por juez, con lo cual se obtuvo una lista de 38 conductas en la que los especialistas coincidían en definir las.

La segunda parte consistió en un análisis de contenido semántico de las definiciones, para lo cual se elaboró un cuestionario, el cual fue aplicado a 15 jefes de personal, quienes debían:

- 1o. Determinar la claridad de las definiciones descritas para cada una de las 38 conductas.
- 2o. En qué puestos se podía observar con mayor facilidad la cualidad definida.
- 3o. Ofrecer una mejor definición objetiva o descriptiva de la cualidad mencionada.
- 4o. Determinar la importancia de la cualidad elegida en relación con un puesto específico en base a las siguientes graduaciones: alto, regular, mediano, mediocre y bajo.
- 5o. Determinación del grado en que podría o debería exigirse el cumplimiento de la conducta en el puesto específico. Esto se hizo a través de un cuadro que constaba de dos listas de palabras con significado opuesto y de cinco graduaciones colocadas de más a menos, se relacionaran las palabras.

Una vez aplicado el cuestionario se hizo el vaciado de los da

tos obtenidos mediante un concentrado de información por grupo. Se marcaron acuerdos y desacuerdos con la definición del modelo, así como de su forma de medición.

Asimismo se hizo un concentrado de información total, marcándose la tendencia positiva o negativa en los adjetivos dados a cada conducta. Unicamente se consideró como positivo los grados alto y mediano.

Finalmente se realizó un análisis de peso semántico de las definiciones, cancelándose aquellas con bajo peso, hasta obtener el listado de 20 conductas que se incluye a continuación:

- Compañerismo: Cada día que el sujeto ejecute su trabajo sin reporte alguno de fricción entre sus compañeros.
- Infalibilidad: Que el sujeto realice las tareas señaladas por sus superiores, con una exactitud del 100%, de acuerdo a los estándares de producción y calidad establecidos por la empresa.
- Perfección: Exactitud con que se realiza un trabajo, comparado con un estándar.
- Asistencia: Que la tarjeta del sujeto no presente ausencia de marca en los días laborales.
- Integridad: Que no exista reporte alguno (escrito), sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros relacionado con el manejo tendencioso de las relaciones obrero patronales, entendiéndose por esto: violar las reglas en favor o para favorecer a alguien en especial.
- Destreza: Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de su trabajo de acuerdo a los criterios y reglas preestablecidas por la empresa.



Comprensión: Que el sujeto siga paso a paso las instrucciones que el jefe inmediato le dá, hasta cumplir con el objetivo establecido por la empresa.

Hábitos de seguridad: Que en "X" número de muestras, el trabajador esté utilizando el equipo de seguridad adecuado.

Conocimiento del puesto: Que el sujeto sea capaz de mencionar cada uno de los pasos necesarios para la ejecución de cinco tareas de su puesto, elegidas al azar.

Conductas: La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa.

Mando: Que el sujeto dé instrucciones claras, en donde los sujetos a quienes se las dá, no manifiesten dudas, por lo que se checará la realización de la tarea, para ver si se cumplen sus instrucciones o no.

Creatividad: Número de diseños que un sujeto presente, en cuanto a modificación y/o creación en manufactura o elaboración de un producto, apegándose a las políticas y procedimientos generales de trabajo, establecidos en la empresa.

Cantidad de trabajo: Que el sujeto produzca "X" cantidad de piezas diarias de acuerdo a los estándares.

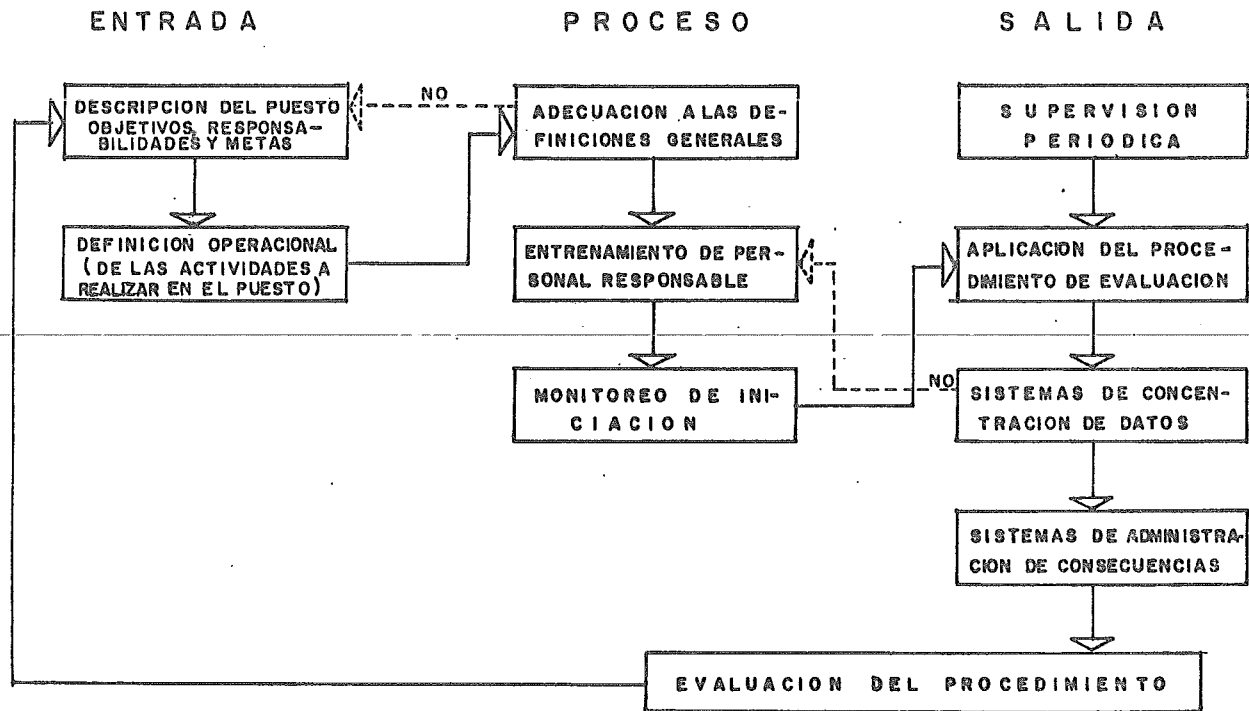
Salud: Relación inversa al número de días de incapacidad otorgados al sujeto por instancias oficiales, por motivos ajenos al trabajo.

Aprovechamiento del tiempo: Que el sujeto en tres muestreos a la semana, que sea registrado, no realice por mas de un minuto, actividades ajenas al trabajo.

Mesura: Que en los problemas del día de trabajo, en opinión del jefe inmediato, el sujeto dé respuestas en torno a los problemas planteados, apegándose a las políticas y procedimientos generales de trabajo, establecidos por la empresa.

- Obediencia: Que el sujeto cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la empresa.
- Persistencia: Número de veces que el sujeto mantenga su opinión ante un evento cuestionable.
- Colaboración: Cada vez que un sujeto ayude a un compañero, para que este alcance los objetivos predeterminados.
- Cortesía: Que el sujeto, instigado por verbales, responda con conductas sociales estereotipadas, mismas que se medirán preguntando a terceros que tan amable y agradable es.

## MODELO CENTRO DE INVESTIGACION



Presentada esta información procederemos a explicar el modelo. El MCI inicia con la aplicación de un análisis de puestos. Este -- punto es importantísimo ya que es la técnica que nos proporciona -- información de cuáles son las responsabilidades, objetivos y/o metas del puesto en cuestión. Se especifica además cuáles son las tareas que se requieren así como el estandar de ejecución que se estipula para cada una de ellas. Como ya sabemos, el análisis de -- puestos debe ser aplicado al ocupante del puesto que mejor lo co-- nozca así como a su jefe inmediato. En caso de existir discrepan-- cias, se recurrirá a la observación de conductas. Recabada esta información estamos entonces en posibilidades de determinar cuáles -- son las tareas esenciales del puesto, así como los requisitos necesarios para desempeñarlo, y por lo tanto las conductas que deberá exhibir para asegurar su correcta ejecución.

OPERACIONALIZACION DE CONDUCTAS: Identificadas las conductas deberemos operacionalizarlas. Una definición operacional debe incluir:

- Claridad en los términos empleados.
- Indicar el comportamiento ya sea en tiempo, presenencia o producción.
- E indicar el sistema por el cual se va a medir.

Tomando en consideración estos tres puntos nos aseguraremos de haber hecho una buena operacionalización de conductas, las cuales finalmente deberán ajustarse a las definiciones generales propuestas por el modelo.

ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL RESPONSABLE: Debido a la poca funcionalidad de que la evaluación sea realizada por personas ajenas a los departamentos y aún a la misma organización, se deberá entrenar a los supervisores o jefes inmediatos, para que sean ellos los encargados de realizar las observaciones. Se les instruirá en la forma de registrar las conductas, en los sistemas utilizados para este -- fin y en la forma en que deberán concentrar los datos.

MONITOREO DE INICIACION: Para asegurarnos que tales personas están realizando la evaluación de manera correcta, se establecerá un periodo con este fin.

IMPLEMENTACION: Pasado este periodo y hechas las correcciones necesarias en caso de haber detectado fallas se implementará la evaluación propiamente dicha.

SUPERVISION PERIODICA: A fin de constatar si la evaluación de las diferentes tareas se ha hecho con las especificaciones acordadas y en los periodos preestablecidos se supervisará a los evaluadores mediante la revisión de los registros que hayan obtenido. Esta supervisión deberá hacerse periódicamente según se requiera.

SISTEMA DE CONCENTRACION DE DATOS: Los datos recopilados deberán ser vaciados en tablas de concentración, las cuales variarán de acuerdo a la conducta a calificar. Se establecerá de antemano la periodicidad del registro, su forma y la manera en que dichos puntos deberán ser vaciados y sumados.

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CONSECUENCIAS: A aquellas personas cuyas conductas hayan alcanzado el nivel previamente establecido, se les otorgarán las consecuencias de tipo administrativo, tales como retroalimentación, promociones, incentivos, etc.

EVALUACION DEL PROCEDIMIENTO: Finalmente se hará una evaluación general para determinar si se han seguido las especificaciones establecidas por el modelo. Esto tiene la función de proporcionar retroalimentación no solo al evaluador sino al mismo trabajador.

## C.2. EVALUACION

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

### R E A C T I V O S.

- Mencione y explique todos y cada uno de los pasos del Modelo Centro de Investigación.
- Mencione dos principios y tres técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, involucrados en este procedimiento.

ELEMENTO C.3: VENTAJAS DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito, tres - ventajas del Modelo Centro de Investigación, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

BIBLIOGRAFIA

- FUNDAMENTAL: Ventajas del Modelo Centro de Investigación (mecanograma).
- BASICA: Arista, Q. G. Una alternativa para la Evaluación de Personal. Tesis Licenciatura en Psicología. - UNAM. pp. 74-77.

METODO: Panel de discusión.

DURACION: 1 Hora.

Alternativa autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Panel de discusión): Siga las instrucciones sugeridas para este Método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de su lectura, trate de -- contestar a la siguiente pregunta:
- ¿Cuáles son las ventajas que ofrece el Modelo Centro de Investigación en relación a los sistemas tradicionales?

VENTAJAS DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION.

Podemos concluir entonces que el MCI constituye un gran avance en la medición del desempeño, ya que las calificaciones se otorgan sobre la propia ejecución de la tarea. Tal medición se hace no sobre una concepción subjetiva de los atributos a evaluar sino sobre la operacionalización de conductas conteniendo todos los elementos básicos que el trabajador debe cubrir en cada unidad de trabajo, siendo totalmente observable y medible.

Con esto se incrementa la confiabilidad y validez del proceso, obteniéndose así información puramente objetiva acerca de as--

pectos tales como:

- Trabajadores a considerar para aumentos de sueldos, promociones, despidos, etc.

- Conocer el rendimiento real de los empleados.

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.

- Conocer las características que deben ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

Además de ser una técnica accesible y simple que puede ser entendida con facilidad por todos los miembros que se involucren en el procedimiento, por el diseño mismo del modelo se tiene un sistema estable y constante de retroalimentación.

Es así como concluimos que el MCI tiene todas las ventajas que deberían tener los sistemas de evaluación, con la característica -- esencial de evitar los inconvenientes de la apreciación subjetiva.

A continuación se incluyen investigaciones que utilizan la alternativa operante en la medición del desempeño laboral, constituyendo así un soporte a esta propuesta.

NOMBRE: "UNA APLICACION DEL M.C.I. PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE INSTRUCTORAS".

AUTOR: ESTRADA SOLIS ELIA.

TESIS DE LIC. EN PSIC. UNAM. 1978.

OBJETIVOS: Demostrar empíricamente que el M.C.I. puede ser aplicado a nivel de instructoras de operadoras telefónicas, y demostrar pragmáticamente contingencias administrativas que incrementen los comportamientos deseados (conductas de mérito).

GENERALIDADES: Se llevó a cabo este estudio con 14 sujetos del sexo femenino con puesto de "Instructora de Operadoras" en un Departamento de Capacitación de Teléfonos de México.

Se inició con un Análisis de Puestos y se escogieron las conductas más importantes para evaluar, fueron definidas operacionalmente y adecuadas a las definiciones generales que presenta el M.C.I. Se elaboró el manual de entrenamiento que incluye las conductas y formas para registrarlas y tablas de vaciado de datos. Las conductas

a evaluar fueron: Asistencia, Integridad, Destreza, Conocimiento del Puesto, Conducta Creatividad y Colaboración. Se instruyó a la jefa de instructoras a llevar a cabo el registro durante un mes, - tiempo que dura la capacitación de operadoras. Se le supervisó en sus registros en varias ocasiones, encontrando que las instrucciones le resultaron muy claras. Por otra parte se aplicó el cuestionario de incentivos a las 14 sujetos del estudio. Los resultados - obtenidos por conductas fueron:

Asistencia: 2 ausencias justificadas por permiso.

Integridad: sin reportes.

Destreza: 100% conforme a registros (no raro por su antigüedad y - dominio del puesto.

Conocimiento del puesto: Solo 2 instructoras fallaron en una res-- puesta relacionada a Ayudas Visuales, debido a que conocían - como retroproyector al proyector de cuerpos opacos.

Conducta: No hubo fallas.

Creatividad: Sin diseños.

Colaboración: Sin registros.

Todas las conductas resultaron con un nivel de ejecución deseable y las dos últimas que no se presentaron se decidió que no - interferían con el cumplimiento del objetivo del puesto, por lo -- que no se dispuso de contingencias administrativas, sino sólo se - les felicitó en grupo, con el fin de mantener el nivel de dichas - conductas.

CONCLUSIONES: Se cumplió con el objetivo de demostrar que el M.C.I. puede ser aplicado a instructoras de operadoras telefónicas, en -- cuanto al incremento de conductas deseables no fue necesario debido al alto nivel en que las conductas se presentan, ya que el promedio de las operadoras instruidas fue de: lo que denota la eficiencia de las instructoras.

Una limitante en cuanto a las contingencias administrativas o reforzadores a usar, es el Sindicato, por lo que sólo reforzadores sociales pueden ser utilizados en este tipo de empresa.



TESIS: "UN ESTUDIO DE EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL".

AUTORES: PASAPERA ABURTO LETICIA Y CAMACHO DE ANDA J. E.

TESIS LIC. EN PSIC. UNAM. 1977.

OBJETIVO; PROBAR MEDIANTE REGISTROS OBSERVACIONALES LA CONFIABILIDAD Y VALIDEZ CONCURRENTENTE DE UN SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS.

GENERALIDADES: Este estudio fue llevado a cabo con 5 sujetos obreros no calificados de una fábrica de reindustrialización de plástico y dos supervisores (a) y (b) actuando como jueces. Se diseñaron para efectuarse en forma simultánea:

- a) Registros Anecdóticos y de Productos Permanentes.
- b) Calificación de Méritos de acuerdo a Instructivo que contenía las siguientes indicaciones:

- 1.- Lea con detenimiento las siguientes indicaciones y si tiene alguna duda pregúntele al Instructor.
- 2.- La calificación deberá hacerse en la forma más imparcial posible, teniendo en cuenta la ejecución de los individuos.
- 3.- Al calificar, hágalo separadamente. Terminando de calificar -- una característica pase a la siguiente, no antes. Analice con cuidado las especificaciones de cada una de las divisiones y - marque con una X la que considere más adecuada para el trabajador, la que lo describa mejor.
- 4.- En caso de duda coloque un signo de interrogación (?)
- 5.- Cuando evalúe al trabajador tenga en cuenta las circunstancias que son generalmente características de su actuación (no se deje influenciar por cosas fuera de lo común).
- 6.- Haga sus evaluaciones con el máximo cuidado. Asegúrese de que la calificación otorgada sea la más adecuada al trabajador.
- 7.- Juzgue la actuación de la persona durante todo el período, no en base a las últimas experiencias.

Durante dos periodos de tres semanas cada uno, se procedió a registrar las conductas siguientes, habiéndolas operacionalizado previamente:

Disciplina, Organización, Cuidado de Máquinas y Herramientas, Puntualidad, Asistencia, Cooperación, Iniciativa y Capacidad de Aprendizaje.

Al final de estos periodos de registro se solicitó a los supervisores A y B calificar en dichas conductas a cada uno de los cinco trabajadores, encontrándose entre ambos algunas diferencias.

CONCLUSIONES DE LOS AUTORES:

- 1.- Las calificaciones otorgadas por los supervisores fueron altamente subjetivas, aún cuando contaban con fuentes objetivas a las que podían haberse remitido (como tarjetas en el caso de Asistencia y Puntualidad).
- 2.- Este subjetivismo radica en que las calificaciones dependen de la memoria de los supervisores, lo que se agrava cuando el número de evaluados es mayor, así como el periodo de evaluación.
- 3.- Igualmente las diferencias entre los resultados de los registros y las evaluaciones de los supervisores denotan un "efecto de halo" que se refleja en los sujetos 1 y 3 a quienes subvaloran y sobrevaloran respectivamente.
- 4.- Se observa una alta consistencia entre las calificaciones otorgadas en ambos periodos a cada persona, lo que denota que el supervisor tiene su apreciación general del rendimiento de los trabajadores.
- 5.- En relación a la característica "capacidad de aprendizaje" observamos que no hubo oportunidad de ser emitida y subsecuentemente medida. Los supervisores emitieron sus juicios ante lo cual nos preguntamos ¿En qué se basaron para calificar?
- 6.- Al no existir un parámetro contra el cual comparar la ejecución de los sujetos, esto se traduce en un sistema maleable, de acuerdo a la rigidez de criterios para evaluar (Supervisor A más blando y Supervisor B más rígido).
- 7.- No existe relación entre las calificaciones otorgadas a los sujetos y los registros observacionales efectuados; de donde se puede concluir que la obtención de datos precisos discrepará de los procedimientos tradicionales de calificación de méritos.

NOMBRE: "EVALUACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL EN UN GRUPO SECRETARIAL".

AUTOR: JOSEFINA RODRIGUEZ SOSA.

TESIS LIC. EN PSIC. UNAM. 1979.

OBJETIVO: Realizar una evaluación mediante el Modelo Centro de Investigación, a un grupo secretarial, para conocer las limitaciones y ventajas que pueda presentar el Modelo en este grupo laboral.

GENERALIDADES: Los sujetos de este estudio, fueron 8 secretarias de la división C. U. de una empresa constructora.

Fase pre-experimental: Se inició con un Análisis de Puestos, a continuación se determinaron las tareas, así como sus niveles deseables de ejecución. Todas las conductas implicadas fueron definidas operacionalmente y adecuadas a la lista general de definiciones del Modelo. Se elaboraron los formatos necesarios para efectuar los registros. Posteriormente se elaboró un Manual de Procedimientos para los evaluadores.

Fase experimental: Durante una semana se efectuó el Monitoreo de iniciación, con base en sus resultados se efectuaron algunos cambios, simultáneamente se pidió a los sujetos contestar el cuestionario de incentivos. Las conductas fueron ponderadas, de acuerdo a su importancia para el puesto, por los jefes inmediatos de los sujetos, formulándose la tabla que se anexa. La evaluación duró cuatro semanas, siguiendo las instrucciones y criterios del Manual. Se entregaban los bonos inmediatamente después de evaluar la conducta, se les señalaban los errores y la respuesta correcta de las mismas. Los bonos se canjearon al final de las cuatro semanas por una remuneración extra (un día de sueldo al mes) o por tiempo libre (12 horas al mes en tres tardes no continuas), ya que estos reforzadores fueron escogidos por los sujetos en el cuestionario de incentivos.

CONCLUSIONES:

El modelo no presentó limitaciones. La evaluación fue positiva. Se logró el incremento y mantenimiento de conductas deseables a través del uso de reforzadores. Se presentaron algunas ausencias de

conducta en algunos sujetos, causadas por ausencia de la persona o por no corresponderle ejercer la conducta en ese período de tiempo.

Actividad	No.de Puntos Máximo al mes	Valor total de c/Activ.	Valor de bono de 10 Puntos.	Valor de tien po libre en minutos.	Valor de c/bono de 10 P. en minutos.
Infalibili- dad 1	240	75.00	3.125	216'	9'
Infalibili- dad 2	50	100.00	20.00	288'	58'
Destreza 1	60	40.00	6.67	115'	19'
Destreza 2,	40	40.00	10.00	115'	29'
Destreza 3	20	10.00	5.00	29'	14'30"
Destreza 4	20	10.00	5.00	29'	14'30"
Destreza 5	20	10.00	5.00	29'	14'30"
Cortesía	40	75.00	18.75	216'	54'
Mesura-Dis- creción.	20	100.00	50.00	288'	144'
Mando	240	40	1.67	155'	5'

NOMBRE: "APLICACION DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION A NIVEL DE SUPERVISORES".

AUTOR: MIRNA GARCIA MENDEZ.

TESIS LIC. EN PSIC. UNAM. 1978.

OBJETIVO: Probar la viabilidad de aplicar el "Modelo Centro de Investigación" en el puesto de supervisor.

GENERALIDADES: Este estudio se llevó a cabo en una empresa de Productos farmacéuticos, con 5 supervisores de visitadores médicos. Se inicia con un Análisis de Puestos, mediante el cual se definieron operacionalmente las actividades del puesto y se adecuaron a las conductas generales que propone el Modelo. Se elaboraron los formatos para registro, así como el Manual para el evaluador.

Se entrenó al jefe inmediato de los supervisores y se inició el monitoreo de iniciación durante una semana, sin administración de consecuencias. Las conductas evaluadas fueron: 1. Cantidad de trabajo. 2. Mando. 3. Perfección y 4. Puntualidad.

Posteriormente se aplicó el procedimiento de evaluación, con retroalimentación correctiva como reforzador, se supervisó una o dos veces por semana. Se elaboraron tablas de concentrado de datos.

Los resultados obtenidos fueron que los supervisores 3 y 4 mejoraron su actuación a través del procedimiento, no así los supervisores 1 y 2 quienes tuvieron que cubrir vacantes de visitadores que se generaron en ese tiempo, por lo que no tuvieron registros en su puesto de supervisión.

#### CONCLUSIONES:

Concluye el autor que el Modelo cumplió su objetivo ya que evaluó sistemáticamente la actuación del empleado en el puesto. Considera que es superior a los Métodos tradicionales ya que supera las deficiencias de éstos.

### C.3 EVALUACION

Panel de discusión: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

### R E A C T I V O S

-- Mencione y explique tres ventajas que ofrece el Modelo Centro de Investigación, en relación a los métodos tradicionales.

### PRACTICA No. 3 (EVENTO C) M.C.I.

#### Objetivo terminal:

Que el alumno elabore por escrito un reporte (de acuerdo a las características de la A.P.A.) de los pasos 1, 2, 3, 5 y 8 del Modelo Centro de Investigación, y en función de un puesto específico en el escenario laboral.

Para cumplir con este objetivo el alumno, deberá alcanzar -- los siguientes objetivos específicos:

a) Identifique por escrito las conductas relevantes para el puesto, en la forma de Análisis de Puestos, en base a las instrucciones proporcionadas y al Modelo Centro de Investigación.

b) Defina operacionalmente por escrito, las conductas relevantes del puesto de acuerdo a las políticas de la empresa y adecúelas a los criterios de las conductas definidas en el M.C.I.

c) Elabore los formatos de registro de Conducta y las formas para concentración de datos (paso No. 8), de acuerdo a las instrucciones proporcionadas.

d) Elabore un manual para los supervisores, que incluya las instrucciones para efectuar correctamente la evaluación de las -- conductas del puesto, de acuerdo a las instrucciones proporcionadas.

METODO:

Se trabajará en equipo de dos personas, las cuales elegirán un escenario determinado y un puesto de trabajo específico. Este puesto podrá ser el mismo que se utilizó para la práctica anterior. Primeramente aplicará un análisis de puestos, al ocupante del puesto en cuestión y a su jefe inmediato. Recorra a los registros observacionales en caso de existir discrepancias. Tome en cuenta las especificaciones dadas para su correcta aplicación. Utilice la forma del Anexo 1 para analizar su puesto.

Una vez hecho esto, identifique las conductas relevantes del puesto, en base a un análisis cualitativo y cuantitativo de la información obtenida en el análisis de puestos. Asegúrese que éstas sean las indispensables para ejecutar el puesto. Tome además en consideración las políticas de la empresa. Una vez detectadas, defínalas operacionalmente. Recuerde los puntos que debe respetar para una adecuada operacionalización de las conductas. Al final del trabajo, aparece un listado de conductas operacionalizadas. Auxíliase del mismo.

Cuando usted esté seguro de haber definido operacionalmente de manera correcta, proceda a adecuarlas a las definiciones generales. Por ejemplo para un puesto de auxiliar de enfermera, se detectaron las siguientes conductas como relevantes en su puesto de trabajo:

- Concertar citas.
- Atender al público.
- Tomar pesos y tallas a los pacientes.
- Cobrar los honorarios correspondientes.

Además de considerar, de acuerdo con las políticas de la empresa que el sujeto debería ser puntual en su hora de llegada, y que laborara tiempo extraordinario en caso de así requerirlo la ejecución de su trabajo.

Una vez que fueron definidas operacionalmente, se procedió a ajustarlas a las definiciones generales. Para las cuatro primeras conductas se consideró que la definición que más se ajustaba era -

la de perfección, es decir, que el sujeto ejecutara su trabajo - con la mayor exactitud posible. Para evaluar esta conducta se utilizó un formato como el siguiente:

Nombre : -----	Fecha -----
Motivo de la queja: -----	
Comentarios adicionales al solicitante: -----	
-----	
-----	

Se eligió tal formato ya que en caso de que la enfermera realizara sus tareas de manera imperfecta, durante su jornada de trabajo, los pacientes o el médico especialista podrían presentar su queja y dar una breve explicación de la falta, anotando la fecha en la que se presentó. Con esto se mediría la exactitud del sujeto en el desempeño de su puesto.

Otro ejemplo. Una de las políticas establecía que se consideraba muy deseable que el sujeto laborara tiempo extraordinario, si así lo requería la ejecución de su trabajo. Esta conducta se ajustó a la de cooperación, definida como: "Cada vez que el sujeto ayude a un compañero, para que éste alcance los objetivos predeterminados. Para observarla, se utilizó un formato como el siguiente:

Nombre: -----	Se requirió trabajar	Laboró tpo.
Fecha: -----	tpo. extraordinario?	extra?
	Si O No O	Si o No o

De la misma manera proceda Ud. Adecúe sus conductas a las definiciones generales y diseñe un formato para registrarlas. Una vez que cubrió el punto anterior, concentre todos los formatos y elabore un manual para el supervisor, anexando las instrucciones relativas a su forma de empleo. Finalmente, aplique el cuestiona-



rio que aparece en el anexo 5, al ocupante del puesto, para determinar los eventos que pueden utilizarse como consecuencias organizacionales.

Esta práctica será monitoreada por su asesor, por lo que Ud. deberá presentarse en la fecha, hora y lugar especificado, con el trabajo que vaya realizando, para ser entregado finalmente el día fijado como máximo. El reporte deberá ser presentado en forma individual, siguiendo las especificaciones que propone la APA, ya explicadas en la práctica anterior. Recuerde que la presentación del trabajo es un punto importante para determinar su calificación.

EVENTO "D"

MOTIVACION DE PERSONAL

OBJETIVO TERMINAL:

Que el alumno identifique por escrito cuáles son los principios y técnicas involucrados en la resolución del problema de la "Motivación de Personal", de acuerdo a la bibliografía fundamental.

ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

ELEMENTO D.I.: Generalidades del Problema Clásico.

Objetivo específico: Que el alumno discrimine por escrito, cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de la Motivación de Personal, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

BIBLIOGRAFIA

- FUNDAMENTAL:            Sistemas tradicionales empleados en la Motivación de Personal y sus limitaciones (mecanograma).
- BASICA:                 Taximaroa, C.M. Un estudio sobre programas de Reforzamiento, aplicado a un operario mexicano. Tesis licenciatura en Psicología, UNAM. 1975, pp 20-30.

METODO: Conferencia

DURACION: 1 Hora

Alternativa Autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones sugeridas para este Método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): Localice a través de su lectura, -- cuáles son las limitaciones de la intervención metodológica tradicional, al problema de la motivación personal.

SISTEMAS TRADICIONALES EMPLEADOS EN LA MOTIVACION DE PERSONAL Y SUS LIMITANTES.

La utilización eficaz de las personas en todo esfuerzo humano organizado, ha constituido un problema para el hombre mismo, desde los primeros tiempos. Ante el faraón que edificaba una pirámide, -- como el artesano de la Edad Media, o el actual rector de una universidad, se erige la misma problemática : cómo dirigir a sus colaboradores y organizarlos en la tarea; además de crear condiciones laborales y sistemas de recompensas y castigos que les permitan tener un alto nivel de eficiencia. En una palabra, cómo motivar a la gente para asegurarnos que trabajarán a cierto nivel, deseado por la organización.

El concepto de motivación ha sido ampliamente usado y muy socorrido como respuesta ante muchas interrogantes. La explicación -- de qué es la motivación y cómo afecta la conducta de los individuos abarca dos enfoques principalmente: el enfoque interno y el enfoque externo. El primero explica las causas de la motivación y su funcionamiento, en base a factores tales como deseos, pensamientos, sentimientos, actitudes, percepción, etc. El enfoque externo por su parte basa su explicación en función de las consecuencias ambientales provocadas por la conducta. Existen una serie de teorías del primer tipo, siendo una de las más importantes la propuesta por Maslow hace más de 30 años, quien sostenía que el comportamiento lo activan las necesidades básicas que resultan de la privación de las cosas que normalmente satisfacen esas necesidades. Afirmaba por ejemplo

que el alimento es indispensable para la supervivencia del hombre. Si no lo posee, se despertará en el un estado de necesidad que lo "motivará" a buscarlo. Una vez obtenido, se despertará un sentimiento de satisfacción y se "reducirá" su necesidad.

Este autor hace toda una organización de estas necesidades, proponiendo cinco niveles a saber:

- 1o. Necesidades fisiológicas.
- 2o. Necesidades de seguridad.
- 3o. Necesidades sociales.
- 4o. Necesidad de estima de sí mismo.
- 5o. Necesidades de realización de sí mismo.

Sostiene que estas necesidades están organizadas en una jerarquía de importancia y que el comportamiento es controlado por la - del nivel más bajo que se encuentra insatisfecha. La jerarquía tiene en su base las necesidades de supervivencia y las distintivamente humanas en la parte superior. Por consiguiente, el alimento, la bebida y cosas semejantes serán las que controlen la conducta humana si no se encuentran satisfechas. En cuanto se satisface esta necesidad, se traslada a la inmediatamente superior y así sucesivamente. La mayoría de estas necesidades se traducen a objetos o condiciones de meta. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas dirigen la atención de la persona hacia alimento, bebida, vestido, etc.

La teoría de Maslow tiene implicaciones importantes para la administración de las organizaciones. Propone que es indispensable descubrir en qué nivel de la escala se encuentran los empleados, para a partir de esto empezar a satisfacer las otras necesidades y no cubrir aquellas que ya están satisfechas.

Otro punto de vista que ha gozado de gran popularidad es la teoría propuesta por Herzberg, quien no centra su atención en los estados internos que provocan la conducta humana sino en aquellos factores que causan satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Su postura es que aquellos factores que generan satisfacción, también producen un comportamiento motivador en el trabajo. A través de la técnica de los incidentes críticos, pudo establecer una rela

ción de las situaciones que provocan satisfacción-insatisfacción. Herzberg llegó a la conclusión que son diferentes los factores -- que controlan la satisfacción e insatisfacción. Estos factores a su vez sirven a dos conjuntos de necesidades diferentes. Los factores que satisfacen las necesidades fisiológicas básicas, las denominó de higiene. Los factores que satisfacen las necesidades humanas de logro y autorrealización, se conocen como motivadores. Por lo tanto, para motivar a los empleados se requiere identificar -- aquellos factores asociados con el trabajo mismo, que lo hagan más interesante y menos rutinario.

A través de estas proposiciones, se tomaron una serie de medidas para motivar a los empleados. Estas van desde el enriquecimiento del puesto, en un intento por hacerlo más atractivo al trabajador, hasta los laboratorios de Relaciones Humanas, con el fin de - detectar el sentir de los empleados, así como sus pensamientos, no sin descuidar los métodos empleados en la modificación de actitudes.

Sin embargo, tanto teorías como técnicas y métodos derivados de ellas han sufrido una serie de ataques. Dunnette, Campbell y Hakekel han hecho toda una argumentación en contra de la teoría de - - Herzberg al afirmar que ésta es sólo una representación muy burda de los motivos humanos; además, la técnica del incidente crítico - necesariamente conlleva a la diferenciación clara entre factores - positivos y negativos. Además, la propuesta de este autor de enriquecer el puesto como medida de motivación, no es la panacea. Esto depende del sujeto en cuestión, personalidad del trabajador, sexo, etc.

En cuanto a la teoría de Maslow, Lawler y Sauttle en su libro Organizational Behavior and Human Performance (1972) intentaron de mostrar la validez de la afirmación de que cuando una necesidad ha sido satisfecha, la inmediatamente superior aparece en orden de importancia para ser satisfecha. Los resultados no aprueban esta hipótesis. Las necesidades satisfechas no dejaron de ser menos importantes que las insatisfechas y en algunos casos, hasta se incrementó esta necesidad. Estas son algunas de las deficiencias de carác-

ter metodológico que subyacen a estas teorías.

El concepto mismo de "motivación" que se maneja encierra serias dificultades. La mayoría de los autores tradicionales la entienden como una fuerza que mantiene y dirige la conducta. Pero ¿cómo observar y medir esa fuerza? El uso de este concepto como el de todos los constructos hipotéticos acarrea limitaciones. Necesariamente lleva al empleo de indicadores externos, que de alguna manera muestren la "magnitud de esa fuerza". Con esto, la medición se hace deficiente, viéndose alterado uno de los lineamientos que propone el método científico para su aplicación.

Esto se vé agravado aun más por el hecho de querer atribuir factores causantes a la conducta humana. No es posible hablar de tales causas, ni aún tratándose de conductas respondientes. Sólo es factible afirmar que ante ciertos estímulos, se hace más probable la emisión de ciertas respuestas. Tales aseveraciones resultan inoperantes y más cuando se hacen de manera tan generalizable.

Además, proceder a una segmentación de factores motivacionales de esta naturaleza resulta improcedente. Lo que para una persona puede resultar "motivante" para otra puede ser exactamente lo contrario. Existe la idea irracional de usar incentivos dentro de los ambientes laborales, teniendo como principal finalidad el incremento de la productividad, disminuyendo el costo de la producción. Algunas de estas limitantes es la poca comprobación real de la efectividad de éstos sobre la conducta humana, siendo proporcionados sin tener en cuenta si existe una relación funcional con la conducta. Por otro lado, no se evalúa el valor real que tiene para cada individuo al que se le proporciona, es decir, son otorgados en una generalidad.

Finalmente, estas teorías surgieron fuera del contexto mexicano no tomando otras poblaciones como base de su muestra. Las condiciones socioeconómicas imperantes, varían de un país a otro. La afirmación de que las necesidades básicas deben entenderse como satisfechas, por lo que las organizaciones deberán tomar en consideración sólo las distintivamente humanas, no es aplicable en nuestro

medio. Es de todos bien conocido el hecho de que una buena parte - del sector poblacional trabaja para satisfacer sus necesidades básicas, diarias e inmediatas.

D.1. EVALUACION

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.  
Alternativa de autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

R E A C T I V O S

- Mencione y explique cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de la motivación de personal.

ELEMENTO D.2: ALTERNATIVA DEL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito, en el estudio de programas de reforzamiento, dos principios y tres técnicas del A.E.C., de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

BIBLIOGRAFIA

- FUNDAMENTAL: Alternativa del Análisis Experimental de la Conducta, al problema de la motivación de Personal. (Mecanogramá).
- BASICA: Taximaroa, C. M. Un estudio sobre Programas de reforzamiento aplicado a un operario mexicano. Tesis Licenciatura en Psicología. UNAM. 1975. pp 31-49.
- Jiménez, O. A. Análisis Experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial). México: Edit. Trillas. 1976. pp 29-35, 40-43, 48-55 y -- 58-68.

METODO : Conferencia con apoyos visuales. DURACION: 2 hrs.  
Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones para este Mé todo, haciendo uso de los apoyos visuales necesarios.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): Localice a través de su lectura, - la respuesta a las siguientes preguntas:
- Mencione y explique todos y cada uno de los pasos de la al-- ternativa que propone el A.E.C. para intervenir los problemas de motivación de personal.
  - ¿Cuáles son los principios y técnicas del A.E.C. involucrados en el procedimiento?

#### ALTERNATIVA DEL AEC AL PROBLEMA DE LA MOTIVACION DE PERSONAL

Ante el panorama existente en la motivación del personal, sur ge una propuesta basada en los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta. Para iniciar, el concepto de motiva-- ción es descartado y propuesto el de estimulación, la cual es en-- tendida como "la manipulación de la privación que hace un experi-- mentador, para que se haga más probable la emisión de una conduc-- ta" (Jiménez, 1976), es decir, vamos a detectar aquellos estímulos que al ser presentados en forma atingente a la conducta, hagan más probable su emisión, tomando en consideración el principio del re-- forzamiento.

El modelo que se propone es el producto de una serie de traba jos sobre el aprendizaje humano y animal. A medida que los psicólo gos estudiaban al trabajador, se hizo patente que los sistemas de recompensas y castigos creados por las organizaciones creaban un - impacto muy fuerte sobre la eficacia de los trabajadores, siempre y cuando fueran administrados en base a un procedimiento y tomando en consideración ciertas especificaciones. Esta alternativa, preci samente pretende aplicar estos sistemas de recompensas de manera - atingente a conductas tales como cooperatividad, asistencia, pun-- tualidad, calidad del trabajo, alcance de estándares de producción, etc., para que se haga más probable su emisión, con lo que se ob-- tendrá una eficiencia organizacional.

Skinner, principal exponente de la teoría conductual, propone que la conducta operante, objeto de estudio de la psicología, no es innata; es aprendida y susceptible de ser modificada. Su aprendizaje se debe a las contingencias que provoquen la emisión de la conducta. Thorndike (1913), en su ley del efecto, afirmaba que una respuesta que es acompañada o seguida de un estado satisfactorio aumenta la conexión entre esa respuesta y su consecuencia; pero si es acompañada de un estado insatisfactorio, dicha conexión se debilita. Todo aquello que sigue a la emisión de una conducta es una contingencia y de acuerdo a sus cualidades aumenta, disminuye o extingue la conducta.

El aprendizaje de conductas nuevas dentro del área laboral -- puede realizarse mediante la administración de contingencias adecuadas que permitan su aprendizaje; es de consideración importante el uso del reforzamiento para la enseñanza de nuevas conductas en el área laboral, así como de otras contingencias que permitan su mejor ejecución.

Dentro de los principios que propone el AEC y que se encuentran involucrados en esta alternativa, está el de la triple relación de contingencias, el cual propone un análisis funcional de la conducta, es decir, identificar los estímulos antecedentes y consecuentes en función de los cuales se haya esta conducta. Al tener detectados estos estímulos, podemos entonces operacionalizar las conductas en términos puramente descriptivos, observables y por lo tanto, susceptibles de ser medidos.

Otro de los principios que propone es el de reforzamiento, es decir, al aplicar en forma atinente los estímulos reforzantes, es posible alterar su frecuencia de emisión, por la misma condición de ser aprendida y modificable el repertorio conductual de los sujetos.

En cuanto a las técnicas que nos ofrece se encuentran los registros observacionales, los cuales, empleados de manera correcta y operacionalizando las conductas, pueden arrojar información objetiva del nivel en que ésta se encuentra. Otra de las técnicas -



son los programas de reforzamiento, los cuales se definen como la especificación formal que prescribe la iniciación o terminación de estímulos discriminativos y/o reforzantes, en una relación de contingencias, con respecto a una respuesta específica de conducta.

El modelo que se propone para solución a los problemas motivacionales es el propuesto de manera general para intervenir los -- problemas organizacionales y consta de los siguientes pasos:

**IDENTIFICACION DE LA CONDUCTA:** A través de una plática con el patrón se establece cuáles son las conductas sobre las cuales se va a trabajar. Puede . del incremento de una conducta que ya - se encuentra en el repertorio conductual de un sujeto pero se emi te a frecuencias muy bajas, o tratarse desde su inclusión. Es necesario además realizar un registro anecdótico, identificando en éstos el antecedente y consecuente. Se deberá observar de tres a cuatro horas y no de manera continua. Realizado este paso, procedemos a la operacionalización de conductas, tomando en consideración los puntos necesarios para hacerlo.

**OBSERVACION DE LA CONDUCTA:** El operacionalizar las conductas nos facilita la elección del sistema de medición. Deberemos diseñar - el formato en función de la conducta problema y el tipo de registro observacional escogido. La observación deberá ser lo más natu ral posible en el ambiente, procurando no interactuar con el suje to. Se registrará el equivalente a una jornada de trabajo. En ca so de ser varias las conductas a observar se diseñará un símbolo para cada una de ellas, permitiendo así su rápida identificación. El registro se suspenderá cuando la conducta se presente estable, teniendo una variabilidad aceptable.

**ESTABLECER OBJETIVOS:** Teniendo una idea clara de los niveles en que se encuentra la conducta como resultado de las observaciones realizadas, es posible establecer objetivos con el patrón de que es lo que queremos alcanzar, siendo estas metas definidas de mane ra clara, medible y alcanzables.

**IMPLEMENTACION:** En esta fase se determinan los estímulos que pueden otorgar el patrón y que acepta el trabajador, siempre y cuando estén contenidos dentro del contrato colectivo de trabajo. Para conocer aquellos estímulos que pueden resultar atractivos para el trabajador, se puede aplicar un cuestionario en donde a través de una serie de opciones, escoja aquellas que le resulten de mayor agrado. Es importante determinar que estos estímulos tengan carácter de reforzador, es decir, mantengan una relación funcional de la conducta. Llegado a un acuerdo, se elige el programa adecuado en base a las necesidades detectadas. El programa se echará a andar especificándose previamente quiénes se encargarán de hacer los registros, en qué horarios, quien otorgará los reforzadores, cuanto tiempo durará el programa, etc. En caso de no obtenerse los cambios esperados, deberán revisarse los estímulos, ya que pudiera ser que éstos no tengan una relación funcional con la conducta. Si por el contrario, el programa está arrojando datos contrarios a los deseados, deberá hacerse una revisión del programa elegido.

**EVALUACION:** Es importante que se realice este paso y de ninguna manera deberá omitirse, ya que es éste el indicador que nos señalará la medida en que fueron alcanzados nuestros objetivos, y a partir de esta información determinar fallas y limitaciones, tanto del procedimiento empleado como de los estímulos y eventos involucrados. Sólo en esta medida podrán hacerse las correcciones pertinentes.

#### D.2. EVALUACION.

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S

- Mencione y explique todos y cada uno de los pasos de la alternativa que propone el A.E.C. para intervenir los problemas motivacionales en las organizaciones.

- Mencione dos principios y tres técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, involucrados en este procedimiento.

ELEMENTO: D. 3: VENTAJAS

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito, tres ventajas de la aplicación de programas de reforzamiento de acuerdo al capítulo correspondiente de la Bibliografía Fundamental.

BIBLIOGRAFIA

FUNDAMENTAL: Ventajas de la aplicación de programas de reforzamiento en la solución de problemas motivacionales (mecanograma).

BASICA: Taximaroa, C. M. Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un operario mexicano. - Tesis Licenciatura en Psicología. UNAM. 1975. pp. 51-53.

METODO: Panel de discusión.

DURACION: 1 hora

Alternativa de autoinstrucción : Lecturas:

- INSTRUCTOR (Panel de discusión) Siga las instrucciones para este Método.
- LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de su lectura, conteste a la siguiente pregunta:
  - ¿Cuáles son las ventajas que ofrece la aplicación de programas de reforzamiento, a los problemas de motivación de personal?

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS MOTIVACIONALES

Esta alternativa de motivación de personal ofrece muchas ventajas sobre los sistemas tradicionales. En primer lugar, su obje-

tivo no es determinar las causas de la motivación humana lo que resultaría muy subjetivo, sino identifica aquellos estímulos reforzantes para el trabajador, que al ser aplicados en forma atinente a conductas tales como cooperatividad, asistencia, puntualidad, etc., aumentan la probabilidad de su emisión.

En ningún momento se recurre al uso de constructos hipotéticos. Aquellas conductas que quieren ser incrementadas, adquiridas o mantenidas, son operacionalizadas, lo que implica su descripción únicamente en términos observables y medibles, lo que facilita su registro. Así, cuando las conductas son emitidas, son reforzadas en base a las especificaciones del programa.

Al tratar de identificar los estímulos reforzantes se toma en cuenta la individualidad de la persona. Un programa no presenta los efectos esperados si no se presenta el reforzador adecuado, el cual debe ser elegido por el propio trabajador.

Esta alternativa está diseñada de tal forma que permite su aplicación a los diferentes contextos, ya que se plantea la adaptación del modelo al problema que se está tratando y a la población a la cual será aplicada.

Sus métodos y técnicas son válidos y confiables.

Resulta además poco costosa y fácil de aplicar, amén de ser altamente eficaz, pues los principios en los que se basa, se derivan de la teoría psicológica del aprendizaje.

A continuación se anexan los resúmenes de una serie de investigaciones realizadas en nuestro país y en el extranjero, en las cuales se aplica el A.E.C. para la resolución de problemas motivacionales.

NOMBRE : "UN ESTUDIO SOBRE PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO APLICADOS  
A UN OPERARIO MEXICANO".

AUTOR: TAXIMAROA CARDIEL ALMA MARGARITA.  
UNAM. 1975.

OBJETIVO: ANALIZAR EL EFECTO DE CUATRO PROGRAMAS DE REFORZAMIENT  
TO SOBRE LAS CONDUCTAS DE UN OBRERO LAVADOR EN UNA -  
EMPRESA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS.

El sujeto de este estudio fue una obrera de 49 años, con 28 años de antigüedad en la empresa, con puesto de Lavador del Departamento de inyectables de una empresa de productos farmacéuticos, a quien se aplicaron 4 programas de reforzamiento como sigue:

Programa de intervalo fijo 60', de Razón fija 30, Programa Conjunto IF 60', RF 30 Programa Entrelazado IF60' RF30, IF 120' RF 70, IF180', RF110, IF240' RF150 e IF 300' RF250.

Se utilizó un reforzador social consistente en estimulaciones verbales. Se inició la fase pre-experimental con un registro anecdótico de 3 días, con dos observadores, posteriormente se definieron las conductas en los siguientes términos:

1. Operación de Preparado: Entendida como tomar ampollitas y colocarlas en la placa, No. de placas llenas.
  2. Número de respuestas de lavado.
  3. Pláticas: No. de veces que establece contacto verbal irrelevante a asuntos del trabajo (saludar, bromear, etc.) se consideró -- una emisión por cada verbal separada por más de 5 segundos.
- Desperdicio: No. de ampollitas rotas en el total de la operación.  
Ausencia: Alejarse a una distancia mayor de 5 mts, de su mesa de trabajo por más de 5 minutos.

Las dos primeras se consideraron deseables y las otras tres indeseables por su relación con la productividad. Se elaboró un registro de línea base durante 5 días, en intervalos de 15 minutos intercalados con 15 minutos de no registro.

Finalmente las dos primeras conductas se registraron como una sola, ya que se daban unidas (mientras la máquina completaba el lavado de una rejilla, el sujeto preparaba la siguiente) de las conductas indeseables, sólo se presentó la de desperdicio, y ya que las otras dos no mostraron ninguna frecuencia durante el registro de línea base. Se registró nuevamente durante 5 días y posteriormente se aplicaron los programas de reforzamiento durante un mes, iniciando con la aplicación de los dos programas simples.

Resultados durante el periodo de línea base el cual corresponde a la sesión uno a diez se puede observar que la conducta de operación de preparado tiene una emisión promedio de 51.6 respuestas en diez días, siendo la máxima emisión registrada de 78 y la menor de 22, lo que indica una alta oscilación.

Con objeto de que el sujeto lograra adaptarse a la intervención de los registradores como agentes socializantes, se procedió a la aplicación de un programa simple IF 60 en las sesiones 11 y 12 procediendo a la aplicación del programa RFX30 en la sesión 13 cuyos resultados se observan en la gráfica 1. En las sesiones 16 y 17 se introduce el programa conjuntivo y la conducta se mantiene en un nivel alto.

Igualmente la conducta de desperdicio, al cabo de los programas se va decrementando.

CONCLUSIONES DEL AUTOR: En este estudio queda de manifiesto que el reforzamiento social debe ser entregado en forma contingente y planeada sobre la conducta que se desea alterar, asimismo se hace necesario analizar el valor reforzante del jefe y el efecto que la distribución de las frecuencias tienen en las conductas descritas.

NOMBRE: "MODIFICACION CONDUCTUAL DE LA IMPUNTUALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN UNA INDUSTRIA PEQUEÑA".

AUTOR: LEROUX CARMIÑO MA. JOSEFINA.

TESIS PSICOLOGIA. U. I. A. 1978.

OBJETIVO: COMPROBAR LA EFICACIA DE METODOS CIENTIFICOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE IMPUNTUALIDAD Y BAJA PRODUCTIVIDAD EN CINCO TRABAJADORES MEXICANOS.

GENERALIDADES: Este estudio fue efectuado en una pequeña fábrica de calzado, los sujetos fueron cinco trabajadores de planta, quienes tenían asignadas diferentes tareas que intervienen en la fabricación del calzado. El trabajo de estos obreros se da en forma encadenada.

El diseño experimental se inició con un registro de línea base del cual se encontró que el promedio de la hora de llegada de los trabajadores fue a las 9:14:36.

La fase experimental consistió en el reforzamiento consistente de la llegada de los trabajadores antes de su hora de entrada que era a las 9:00 hs con un vale por \$1.00 que se entregó a cada trabajador que presentara la conducta descrita. Este vale le sería canjeado quincenalmente, con lo cual la hora promedio de llegada de los trabajadores se modificó a las 8:56 36 a.m. Posteriormente se registró nuevamente la conducta de llegada interrumpiendo la administración de reforzamiento, para finalmente reiniciar un nuevo periodo de refuerzo igual al anterior.

En el caso de la productividad se computó la productividad de Línea Base tomada como la cantidad de tiempo requerido para la terminación de un producto (diferentes en cada trabajador). Al inicio de la condición experimental se introdujo el reforzamiento de un vale de 50 cvs. cuando al terminar una unidad mejoraba su promedio calculado a través de los registros de línea base, aunque fuera en un segundo (no se les explicó e instruyó en ninguna forma, sólo se les dió el vale). El diseño experimental fue igualmente de tipo A/B-A/B.

CONCLUSIONES DEL AUTOR: El programa de reforzamiento usado para el incremento de la puntualidad, fue responsable de un cambio positivo de 15 mts. 12 segundos en promedio en la hora de llegada de los trabajadores.

En el caso de la productividad también se encontraron diferencias significativas en cuanto al menor tiempo de duración en la terminación del producto en las fases B y B' que en las fases A y A', aunque por otra parte el número total de productos no se vio incrementado, debido a que el trabajo de estos obreros se dá en cadena, por lo que cada trabajador depende de lo que hacen sus compañeros.

NOMBRE : "EFFECTS OF BEHAVIOR MANAGEMENT ON SALES OF FOOD ITEMS BY RESTAURANT WORKERS".

AUTORES: FOSTER F. Y PAVLICK K.

PUBLICADO EN "PSYCHOLOGICAL REPORTS, 1978, 43, 90.

OBJETIVO: INCREMENTAR LAS VENTAS DE ARTICULOS ESPECIFICOS DE COMIDA POR SERVIDORES DE COMIDA EN UN RESTAURANTE, A TRAVES DEL USO SISTEMATICO DE REFORZAMIENTO POSITIVO.

GENERALIDADES: El número promedio de empleados para el servicio de comida por el restaurante en el que se efectuó la investigación, durante las 24 semanas del estudio fue de 19 meseros. Se efectuó un registro de línea base de 5 semanas que indicó que los sujetos vendieron un promedio diario de 1.16 artículos comestibles específicos, tales como vegetales, aperitivos y postres, por cada cliente que ellos servían. Basado en la reevaluación continua con dirección sobre la 19ava. semana de intervención se estableció el criterio de ejecución más alto. Cualquier sujeto que excediera los criterios ganaba puntos que podían ser canjeados por comidas y bebidas gratis. Los sujetos tenían la oportunidad de ganar puntos cada día de trabajo. Las comidas y bebidas podían ser consumidas por los ganadores o a quienes ellos quisieran invitar. Cuando los sujetos no alcanzaban el criterio de actuación en cualquier día de trabajo no resultaban ningunas consecuencias positivas o punitivas. El restaurante no incurrió en gastos extra -



con este sistema pues el costo de las comidas y bebidas se dedujo del 50% de las ganancias generadas por el aumento en las ventas de los artículos comestibles. Se entrenó a personas indígenas para manejar el sistema sin costo adicional para el restaurante. El resultado de la intervención de 19 semanas indicó un aumento en ventas de artículos comestibles extra del 12%. Durante la intervención los sujetos vendieron un promedio de 1.3 artículos comestibles a cada cliente, comparado con el 1.16 de la línea base. La retroalimentación positiva al vender actuación en la forma de reforzamiento tangible parece aumentar la actuación efectivamente. La gran rotación de personal es ciertamente una limitación del presente estudio (sólo el 58% de los meseros empleados al inicio del estudio, estaban aún presentes 24 semanas después) y uno puede preguntarse si los resultados hubieran sido mejores con equipo de trabajo más estable.

CONCLUSIONES: El proporcionar retroalimentación de actuación positiva en ventas de artículos comestibles de ganancias altas y bebidas especiales o un promedio de chequeo alto pueden ser sistemas valiosos para que los directores de restaurantes los implanten.

TITULO: AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA"

AUTOR: MARTIN THIERSEN FLOR DE MARIA.

OBJETIVO: AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE UN ALMACEN DE TELAS, A TRAVES DEL REFORZAMIENTO POSITIVO.

GENERALIDADES: El diseño es de tipo A-B. Se inicia la fase A de Línea Base con un registro efectuado por 4 personas entrenadas para tal fin, con confiabilidad del 81% en 5 sesiones diarias de registro, observando las conductas de "actividad" en las diferentes áreas del almacén, así como el número de personas presentes en cada una de las áreas y el porcentaje de personas "activas" encontrando que cuando mayor era el número de personas presentes, menor era el porcentaje de actividad y viceversa, registrando un promedio de actividad de 52.8%.

Se encontró asimismo que existía una falta de estímulos reforzantes

tes que aumentaran la conducta activa del personal y por otro lado las condiciones de trabajo eran probablemente aversivas, pues el Almacén era extremadamente frío y polvoso y al encontrarse alejado del edificio principal de la empresa no existía comunicación por lo que los trabajadores del Almacén con frecuencia ignoraban los cambios que se daban en la empresa, y se sentían relegados.

Durante la fase experimental, se fueron introduciendo una a una las siguientes variables:

- 1.- Formación de grupos de trabajo de 5 personas como máximo.
- 2.- Reforzamiento social a través del Gerente de Ventas quien dos veces por semana se presentaba al Almacén para platicar con el personal e informarles, aproximadamente por diez minutos.
- 3.- Nombramiento de un encargado del aseo.
- 4.- Descanso de 15 minutos a media mañana.
- 5.- Una chamarra a cada empleado, forrada de franela.

Durante el periodo experimental que duró 20 días, se continuaron los registros, al mismo tiempo que se introducían las variables experimentales descritas. Todos los grupos fueron aumentando su porcentaje de actividad como consecuencia de la introducción de las variables.

CONCLUSIONES: El promedio de actividad del personal en general -- aumentó de un 52.8 a un 83.4% registrado al final de la introducción de las variables. Esta mayor actividad se tradujo en la entrega de todos los pedidos que llegaban al jefe de Almacén, con lo cual se resolvió este problema en la empresa. De los registros se desprende que el reforzamiento social fue la variable que logró un incremento mayor en el porcentaje de actividad.

NOMBRE: "UN ESTUDIO SOBRE MODIFICACION DE CONDUCTA, APLICADO A UNA INSTITUCION BANCARIA".

AUTOR: GARCIA LOPEZ AMELIA.

TESIS LIC. EN PSIC. U.N.A.M. 1980.

OBJETIVO: Incrementar de manera sistemática la tasa de conductas sociales de "amabilidad" utilizando la aplicación de retroalimen-

tación como reforzador.

GENERALIDADES: Este estudio se llevó a cabo en el Departamento de cajas de una sucursal bancaria, el sujeto del estudio fue una cajera de 23 años de edad y 4 de antigüedad en el puesto, quien fue registrada en la conducta de amabilidad, la cual consta de las siguientes conductas que fueron definidas operacionalmente:

- (CS) Conducta de sonreír
- (CV) Cumplidos verbales
- (CC) Conducta cooperativa
- (CA) Conducta de atención

La fase A de línea base múltiple, se trabajó mediante un registro de intervalo, el cual consistía en marcar el número de veces que ante un cliente se emitían las conductas durante el periodo de cada intervalo de 15" con el fin de obtener su frecuencia. La duración de este registro fue de 16 hs. De los datos obtenidos se concluye que se presenta una marcada carencia de conducta de amabilidad, excepto cuando el cliente es conocido de la cajera, en cuyo caso se omitieron los registros para lograr su estabilidad.

FASE B: La variable retroalimentación fue utilizada como reforzador en cuatro periodos de tratamiento de 8 sesiones de una hora - cada una, para cada una de las conductas anotadas en cada periodo. Las tres conductas que no recibían retroalimentación eran sólo observadas y registradas.

Al inicio de cada periodo se dieron instrucciones a la cajera sobre la conveniencia de incrementar sus conductas: En el periodo I la conducta de sonreír, el periodo II en cumplidos verbales, en el periodo III conducta cooperativa y en el periodo IV conducta de atención y al final de cada sesión se le informaba cómo lo había hecho con base en la gráfica de frecuencias que mostraba el número de clientes y la frecuencia de su conducta. Las cuatro conductas se vieron incrementadas durante el periodo experimental.

#### CONCLUSIONES:

Como podemos observar en la tabla comparativa que se anexa, en general, los resultados de las líneas de base de las cuatro con-

ductas, están por abajo de las tasas obtenidas durante el periodo experimental. La revisión de cada una de las conductas muestra lo siguiente:

Conducta de sonreír: Esta conducta se vió incrementada, pero no resultó un efecto sumamente substancial, lo que sugiere que esta conducta difícilmente se puede incrementar en una situación libre de contingencias. Es decir, ésta era controlada también por las respuestas de los clientes, quienes pocas veces corresponden a la sonrisa de la cajera.

Cumplidos verbales: Esta conducta reflejó el efecto del programa y del reforzador, aumentando su frecuencia del 16% al 58% para luego estabilizarse en un promedio del 72%.

Conducta cooperativa: Los resultados demuestran que el sistema de reforzamiento fue efectivo para esta conducta, la cual alcanzó su máxima frecuencia.

Conducta de atención: Al igual que la conducta de sonreír, su incremento no fue óptimo ya que las contingencias naturales no presentan reforzamiento adecuado. Los clientes le hablaban sin dirigirle la mirada a la sujeto.

TÁBLA COMPARATIVA DE LAS TASAS OBTENIDAS  
PUNTOS

CONDUCTAS	FASE A		FASE B		SEGUIMIENTO	
	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN
CS	9	3	24	10	24	18
CV	13	6	50	16	47	39
CC	9	3	20	14	21	15

PORCENTAJES

CONDUCTAS	FASE A	BASE B	SEGUIMIENTO
CS	15%	42%	52%
CV	16%	58%	72%
CC	30%	90%	90%
CA	15%	40%	40%

TITULO: "THE EFFECT OF A BEHAVIOUR MODIFICATION PROGRAMME ON  
WORKER ABSENTEEISM".

AUTOR: ORPEN CHRISTOPHER.  
JOURNAL OF BEHAVIOURAL SCIENCE.  
1977 VOL. 2 (4) 249-252.

OBJETIVO: DISMINUIR EL AUSENTISMO, EN UN GRUPO MUESTRA DE 46 TRA-  
BAJADORES DE COLOR EN UNA FABRICA DE SUDAFRICA A TRAVES  
DE UNA TECNICA DE MODIFICACION CONDUCTUAL.

GENERALIDADES: Se empleó una técnica de modificación conductual -  
para disminuir el ausentismo en un grupo muestra de 46 trabajado-  
ras de color en una fábrica de Sud-Africa. Se distribuyeron al --  
azar a los trabajadores en grupos de tratamiento y no tratamiento.  
El grupo en tratamiento recibió un pequeño bono por cada semana -  
en la que asistieron al trabajo cada día, mientras que el grupo -  
sin tratamiento no recibió dinero extra por su asistencia. Se usó  
un diseño ABAB en el que se midió el arranque (a). Se aplicó la -  
intervención (b) a través del bono, se retiró(a) y se volvió a --  
aplicar (b). Los resultados mostraron que el pago del bono dismi-  
nuyó la tarifa de ausentismo en el grupo en tratamiento significa-  
tivamente, comparado con sus mediciones iniciales y con las del -  
grupo sin tratamiento sobre los mismos periodos de tiempo.

CONCLUSIONES: Los resultados sugieren que el pago de un pequeño -  
bono por asistencia diaria es un procedimiento práctico para dis-  
minuir el ausentismo entre ciertos trabajadores.

NOMBRE: "BEHAVIOR MANAGEMENT IN A FACTORY SETTING: INCREASING  
WORK EFFICIENCY".

AUTORES: WIKOFF MARTIN Y COLS.  
JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT.  
1982 ESPR-SUM VOL. 4 (1-2) 97-127.

OBJETIVO: INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE TRABAJO EN UN GRUPO DE EM-  
PLEADOS, A TRAVES DE UN PROGRAMA DE RETROALIMENTACION Y ELOGIO --  
ADICIONAL.

GENERALIDADES: Se trata de un diseño de base múltiple en el que se aplicaron 2 componentes de intervención: retroalimentación (Fb) y Elogio adicional a la retroalimentación (Fbpp) a 104 empleados entre 18 y 64 años, en 7 departamentos de una planta de manufactura de muebles mediana. Se reunió la eficiencia de trabajo promedio diaria por lo menos durante 8 semanas en cada departamento a analizar, en forma previa a la intervención. El primer componente se introdujo de forma temporalmente escalonada a través de los departamentos, vinculado a un reporte verbal de las eficiencias diarias a cada trabajador operativo, y el despliegue visual individual de esta información en gráficas que se colocaron estratégicamente en el área de trabajo. Esta condición designada retroalimentación (Fb) solamente, duró de 8 a 35 semanas. El segundo componente continuó con retroalimentación y se instruyó a los supervisores para que contactaran y elogieran a los trabajadores cuyas eficiencias excedieron predeterminados niveles o que mejoraron en esa dirección. Esta condición (Fbpp) se introdujo en una secuencia temporalmente escalonada en cuatro departamentos y duró de 27 a 100 semanas más o menos. Se incluyeron cheques de manipulación para gráficas y premios y se condujo un análisis de beneficios.

CONCLUSIONES: Los resultados mostraron que de 7 pruebas relativamente independientes de Fb solamente por lo menos 5 de éstas resultaron en aumentos de trabajo marcados y confiables, y de las otras 2, una se aproximó a una diferencia significativa. Dos de las cuatro pruebas de Fbpp probaron ser confiables y las otras dos reflejaron aumentos en esa misma dirección. Los chequeos de la manipulación produjeron apoyo de que la retroalimentación fue "registrada" por todos, así como que se dió alabanza, pero no si se dispensó esto último diferencialmente a través de las fases del proyecto. Los análisis de beneficios mostraron un aumento de productividad relacionado al programa, equivalente de 800 a 1050 horas-persona.

NOMBRE: "CONSECUENCIAS NO PUNITIVAS EN UN GRUPO DE TRABAJO"

AUTORES: FLORES CORONA MA. L. Y COLS.

TESIS LIC. EN PSIC. U.N.A.M. 1976.

OBJETIVO: ANALIZAR LOS EFECTOS QUE LA PRESCRIPCIÓN DE CONSECUENCIAS NO PUNITIVAS, TIENEN SOBRE LA CONDUCTA LABORAL DE UN GRUPO DE TRABAJADORES MEXICANOS.

GENERALIDADES: Los sujetos de este estudio fueron 13 trabajadores del departamento de remallado de una industria textil. En la fase pre-experimental, se efectúa un registro anecdótico durante 13 días y en base a la frecuencia e importancia para la organización, se definieron operacionalmente los comportamientos. Al mismo tiempo se recabó información de las tarjetas de control de asistencia, como retardos, faltas, permisos, cantidad de producción, etc. Se continuó con registros de frecuencia de 15 minutos en sesiones una hora en la mañana y una hora en la tarde, de tal forma que de cada intervalo se tuviesen tres muestras. Las conductas registradas fueron: Interacción verbal distractora, Conducta motora distractora, Disponibilidad, No disponibilidad, Limpieza y llamadas de atención.

En la fase experimental las sesiones tenían una duración de una hora treinta minutos en la mañana e igual en la tarde, dividida en dos períodos que designamos al primero de 30 minutos como "Entrega de bonos" y el segundo de una hora como Registro de frecuencia.

En cuanto a la información sobre la ejecución en producción se colocó un pizarrón en el que se anotaba la cantidad de dinero que habían ganado el día anterior cada uno de los trabajadores, y en base a un criterio dado por el director de la empresa, se sacaba un porcentaje y una nominación.

CONCLUSIONES: Los resultados de este experimento, demostraron ampliamente un cambio numérico conductual, que nos permite afirmar que los procedimientos empleados lograron un abatimiento general de las conductas prescritas como indeseables y por contraste, aumento en la frecuencia de las conductas deseables.



NOMBRE: "ADIESTRAMIENTO EN CONDUCTAS DE VENTAS, AUNADO A UN SISTEMA DE MOTIVACION DE INCENTIVOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO DE EMPLEADOS DE MOSTRADOR".

AUTORES: CHESSAL HERANDEZ J. J. Y DEL MURO BALANDRAN M. L.

TESIS LIC. EN PSICOLOGIA. UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SAN LUIS POTOSI. 1984.

OBJETIVO: INCREMENTAR LAS CONDUCTAS DE VENTA DE CUATRO EMPLEADOS DE MOSTRADOR, MEDIANTE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO AUNADO A UN SISTEMA DE INCENTIVOS.

GENERALIDADES: Este estudio se efectuó en dos escenarios, ambas tiendas pertenecientes al pequeño comercio y con el mismo giro comercial y horario. Los sujetos fueron cuatro empleados de mostrador, dos de ellos en cada tienda.

El procedimiento se inicia con entrevistas y aplicación de un cuestionario a los sujetos A, B, C y D de ambos escenarios, para obtener información sobre los objetivos, intereses y satisfactores deseados por cada uno de los empleados. Simultáneamente se registraron mediante un registro de intervalo las conductas de venta denominadas: Primer contacto, sugerencia, consejo y demostración de artículo de cada uno de los cuatro sujetos. Previamente estas conductas habían sido definidas operacionalmente.

Una vez estabilizada la línea base en los sujetos A y B (escenario I), se inició el adiestramiento en ventas, consistente en sesiones que constaban de: una plática introductoria a la conducta de venta, la entrega de material didáctico, tiempo para su lectura, explicación posterior, evaluación mediante cuestionario y retroalimentación correctiva. En seguida se modelaba la conducta en el mismo escenario de trabajo, pidiendo al sujeto que la practicara. Cuando a juicio del instructor la práctica era correcta se daba por terminado el entrenamiento del día.

Mientras se adiestró a los empleados del escenario I, los del escenario II, sujetos C y D continuaron en registro de línea base.

En la siguiente fase se inició el Sistema de Motivación de Incen-

tivos en el escenario I y el adiestramiento en el escenario II proporcionado de igual forma.

El sistema de Incentivos, fue como sigue: De los incentivos que podía proporcionar la empresa, se dividieron en tres grupos, de acuerdo a la preferencia del sujeto. Los de mayor preferencia en el Grupo A, los de preferencia media en el Grupo B y los de menor preferencia en el Grupo C. Se aplicó un programa ajustivo como sigue: Con base en los datos de línea base, se pedía a los sujetos aumentar el porcentaje de conductas de venta en esa semana, para hacerse acreedor al reforzador. Si el porcentaje de aumento era del 1 al 5% se proporcionaba el reforzador escogido por el sujeto del grupo C, si era de 6 a 10% se podía escoger del grupo B y si era de 10 a 15% de aumento, del Grupo A. A la siguiente semana se ajustaban los porcentajes de acuerdo al porcentaje alcanzado en la semana anterior por el sujeto, así hasta el término de la intervención.

En la fase siguiente se retiró el reforzador a los sujetos del escenario I continuando con un registro de seguimiento. En el escenario II a los sujetos C y D se les aplicó el sistema de incentivos en igual forma.

Finalmente se registró igualmente a los empleados del escenario II en fase de seguimiento. Los resultados obtenidos pueden observarse en la Gráfica que se anexa. Durante todo el procedimiento se registraron además las conductas de clientes.

CONCLUSIONES: Concluyen los autores que los resultados que obtuvieron denotan la eficacia de los procedimientos de adiestramiento e incentivos con bases operantes utilizados, y sugieren la necesidad e importancia de su aplicación a empleados del pequeño comercio.

NOMBRE: "LA ECONOMIA DE FICHAS CON PUNTOS APLICADOS A LA PRODUCCION".

AUTOR: BELTRAN RESENDIZ CARLOS.

TESIS LIC. EN PSICOLOGIA. UNAM. 1979.

OBJETIVO: ANALIZAR EL EFECTO QUE TIENE UN PROGRAMA DE FICHAS CON

PUNTOS SOBRE LA CONDUCTA DE PRODUCTIVIDAD DE UN GRUPO DE OBREROS MEXICANOS.

GENERALIDADES: Este estudio fue llevado a cabo en el Departamento de productividad de una fábrica de filtros. Los sujetos fueron once obreros, trabajadores de dicha fábrica.

Se inicia el estudio con una descripción, desde el inicio al término de cada una de las operaciones necesarias para la elaboración de los productos que se fabrican, procediendo a registrar por medio de cronómetro cada una de las operaciones, tal como lo indica el análisis de tiempos, fijando normas mínimas de calidad. Una vez obtenidos los tiempos de las operaciones, se procedió a comprobar éstos, con los que el trabajador reporta en sus hojas "reporte de tiempos" para encontrar la discrepancia entre lo que hace el trabajador y lo que debe hacer, ya que esto último servirá para fijar la meta mínima para valorar el programa. Se fijó como puntuación mínima a los trabajadores 900 puntos diarios, es decir 100 puntos por hora, ya que laboran 9 horas diarias. (De 6.00 a 15:45, con 45 minutos para comer). Las fichas fueron marcadas con los siguientes valores: .5, 1, 5, 10, 20, 50, 100, 500 y 1000 puntos. Se hicieron 265 fichas con un total de 18,545 puntos para pago de cualquier cantidad de piezas realizadas. Para este pago se auxiliaron de una tabla de puntuación que contiene las operaciones y su puntaje.

Posterior a los registros de línea base, el periodo experimental incluyó: a) entrega de fichas, b) periodo de registros, c) periodo de información y d) periodo de canje.

a) Al principio del programa se entregaron 3 o 4 fichas con el propósito de que reciban lo más rápido posible sus puntos.

b) Se registró durante 9 horas de trabajo, registrando que el supervisor dé la orden de trabajo a un trabajador el tipo de operación y hora de inicio, terminada la operación el registrador revisa la calidad de acuerdo a las normas establecidas, cuenta las piezas y anota su número en las hojas de registro, la hora de terminación y los puntos correspondientes de acuerdo a la tabla. Se

inicia nuevamente esta secuencia de registro, con lo que se puede conocer cuántos puntos lleva ganados el trabajos y en qué tiempo, es decir, "conocer su ritmo de trabajo".

c) Periodo de información: durante este periodo se utilizó un pizarrón para que todos se enteraran de su rendimiento diario, en comparación con los demás.

d) Periodo de canje: Se realizó una plática con los trabajadores sobre la forma de funcionamiento del programa y se envió un Memorándum conteniendo estos datos. El trabajador podía cambiar sus puntos por permisos: para almorzar antes de la hora de la comida, para salir antes de la hora indicada o tomar un día de descanso (canje por 27,000 puntos) el día que desee.

Puntajes obtenidos por los trabajadores: Ninguno cambió sus puntos para almorzar antes o salir antes, sino que preferieron acumular sus puntos para el día de descanso. El promedio de puntuación obtenida por los trabajadores durante las seis semanas del estudio fue de 81.2%. En la 5a. semana el trabajador No. 11 renunció. De acuerdo a la reducción que se hizo de los tiempos de producción era de esperarse que el valor facturado de la producción aumentara en un 50%, lo cual casi fue alcanzado, pues se obtuvo un total de 45.6% (21% de reducción por falta de personal).

CONCLUSIONES DEL AUTOR: El estudio de tiempos realizado en esta investigación sirvió de base para valorar las operaciones y asignar los puntos a cada operación, así como para especificar las conductas laborales.

Por otra parte la mayoría de los trabajadores no estuvieron satisfechos de trabajar dentro de un sistema de puntos, ya que los incentivos dados no se consideraron proporcionales al trabajo realizado y por otra parte en ocasiones no se contó con suficiente material.

En general el presente estudio logró incrementar considerablemente la productividad y tener control sobre la mayoría de las conductas laborales de estos trabajadores.

NOMBRE: UN ESTUDIO SOBRE PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO EN LA LABOR DE UN SUPERVISOR.

AUTOR: MA. CRISTINA ISABEL CASTILLO DOMINGUEZ.

TESIS LIC. EN PSIC. U.N.A.M. 1975

OBJETIVO: Determinar el efecto de algunos programas de reforzamiento utilizando dos diferentes reforzadores (sociales y sistema de fichas) con el propósito de incrementar y decrementar algunas conductas específicas en una supervisora.

GENERALIDADES: La sujeto de este estudio fue una supervisora de banda, de 46 años, quien supervisa el trabajo de 15 personas de la Banda No. 1 del Depto. de empaque de unos laboratorios de medicamentos. Después de un registro anecdótico, se escogieron las siguientes conductas, la que fueron operacionalizadas para su modificación: Instrucciones, Vigilancia, Llamada de atención y Ausencia.

Los reforzadores utilizados fueron bonos que acumulados se canjeaban por tiempo libre y reforzador social consistente en estimulaciones verbales otorgadas por el observador.

Se aplicó un programa IV 25' para las conductas de instrucciones y vigilancia y un programa de reforzamiento continuo para la conducta de llamada de atención.

Se registró en Línea Base durante 8 horas con una confiabilidad del 100%. Posteriormente la aplicación de los programas duró 5 días. En la fase de seguimiento se registró por 14 días durante 3 hs. por la mañana (Sesión A y 3 hs. por la tarde (Sesión B) con lo que finalizó el experimento No. 1.

El segundo experimento consistió en una línea base para la conducta de ausencia y la aplicación de un programa IF30' para esta misma conducta. La aplicación del programa duró 6 días, tres horas en la sesión A y 3 hs. en la sesión B. Consistió en la entrega de un bono cada 30' si se encontraba presente la sujeto. El seguimiento fue de 6 días en el experimento II. Como resultado del procedimiento se vieron aumentadas considerablemente las conductas de Instruc

ciones y Vigilancia (75 a 85% respectivamente). La conducta de -- ausencia se vió decrementada de acuerdo al programa. El reforzamiento social no mostró resultados.

CONCLUSIONES: Los resultados muestran que el sistema de bonos fue efectivo para la modificación conductual, no así las felicitaciones verbales otorgadas por el observador.

### D.3 EVALUACION.

Panel de discusión: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

### R E A C T I V O S

- Mencione y explique tres ventajas que ofrece el aplicar programas de reforzamiento a la solución de problemas motivacionales del personal.

### PRACTICA No. 4 (Evento D)

#### Objetivo terminal:

Que el alumno elabore por escrito, escribiendo un reporte (de acuerdo a las características de la APA) de una intervención motivacional aplicada al ocupante de un puesto de trabajo, eligiendo la estrategia o programa necesarios, de acuerdo a la Bibliografía del curso.

Para cumplir con este objetivo, el alumno deberá alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- a) Realice un registro anecdótico de seis horas de duración y elija una conducta productiva de trabajo, de acuerdo a las instrucciones proporcionadas y a la Bibliografía del curso.
- b) Defina operacionalmente por escrito la conducta productiva elegida y diseñe los formatos para su medición, de acuerdo a las instrucciones y bibliografía.

- c) Identifique por escrito los componentes y características de una estrategia (programa de reforzamiento) elegida para modificar o mantener la conducta de productividad, de acuerdo a las instrucciones y bibliografía del curso.

**METODO:**

Se trabajará en equipo de dos personas, quienes elegirán el escenario y puesto de trabajo (que puede ser el mismo de las prácticas anteriores) y a una persona ocupante de ese puesto. Primeramente llevarán a cabo un registro anecdótico de aproximadamente seis horas en el cual se deberá anotar todo lo que haga la persona ocupante del puesto. De este registro se elige una conducta productiva, la cual deberá definirse operacionalmente. (En caso de dificultad en este punto, diríjase al Elemento A.3 de teoría). En seguida deberá diseñar el formato para el registro de la conducta elegida. (Puede auxiliarse del elemento A.9 de teoría). En seguida procederá a registrar durante seis horas la conducta, en el formato que diseñó. Simultáneamente pedirá a la persona ocupante del puesto -- que llene el cuestionario de incentivos, que nos ayudará a conocer cuales podrían ser los estímulos reforzantes, que le interesaría recibir como consecuencia de su conducta (Anexo No. 5).

Finalmente deberá usted elegir el Programa de reforzamiento que usted considere conveniente para el incremento o mantenimiento de la conducta registrada, dependiendo del resultado de sus registros de precisión, identificando todas sus características, tales como tipo de Programa, reforzador a utilizar, tiempo de duración, momento de aplicación del reforzador, etc.

Esta práctica deberá ser monitoreada por su asesor, por lo que Ud. deberá presentarse en la fecha, hora y lugar especificado, con el trabajo que vaya realizando, para ser entregado finalmente el día fijado como máximo. El reporte deberá ser presentado en forma individual, siguiendo las especificaciones que propone la APA, ya explicadas en la práctica anterior.

Recuerde que la presentación de su trabajo en términos de su limpieza y elegancia, son importantes para determinar su calificación.

EVENTO "E"

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Objetivo terminal:

Que el alumno identifique por escrito cuales son los principios y técnicas involucrados en la resolución del problema de la "seguridad industrial en México", de acuerdo a la bibliografía fundamental.

Elementos y Objetivos Especificos

Elemento E 1 : Generalidades del problema clásico

Objetivo específico: Que el alumno discrimine por escrito cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de la Seguridad Industrial, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

BIBLIOGRAFIA

BASICA: Métodos tradicionales empleados en la seguridad industrial y sus limitantes (mecanograma).  
Pelaez, B. Ma. L. Un sistema de inducción a la Seguridad Industrial (capacitación). Tesis licenciatura en Psicología. UNAM. 1978.

COMPLEMENTARIA: Campos T. H. La seguridad, un área olvidada por el psicólogo. Tesis Licenciatura en Psicología. UNAM. 1978.

METODO: Conferencia.

DURACION: 1 hora

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

a. INSTRUCTOR (Conferencia): Siga las instrucciones sugeridas para este Método.

b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de su lectura, trate de responder a la siguiente pregunta:

- Cuáles son las limitaciones de la intervención metodológica tradicional, al problema de la Seguridad Industrial?



METODOS TRADICIONALES EMPLEADOS EN LA SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SUS  
LIMITANTES

La salud es un aspecto importante desde cualquier punto que se vea, y dentro de las organizaciones debe entenderse como factor fundamental en el proceso productivo. Arias Galicia (1973) la define como "un estado completo de bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo cabal de la personalidad".

Intimamente ligado a este concepto se encuentra el de seguridad industrial, la cual se ve propiciada con el advenimiento de la Revolución Industrial. En épocas anteriores a ésta, los accidentes de trabajo eran escasos o no salían a la luz, y por lo tanto, no eran del dominio de la opinión pública. Sin embargo, en el siglo XVIII, con el progreso del maquinismo y la prosperidad industrial se multiplicaron los accidentes, viéndose precisados los trabajadores a unirse en grupos para exigir mayores condiciones de seguridad. Robert Owen en Inglaterra, fue uno de los pioneros en este campo. En Alemania, Bismarck instituyó las compensaciones por accidentes de trabajo y el seguro social pagado por los empleados. En Estados Unidos, después de su independencia, se comenzó a crear una gran industria textil. Los propios trabajadores se vieron obligados a crear sociedades encargadas de hacer los pagos por enfermedades y beneficios por deudas a causa de la muerte del trabajador. En Massachusetts, las condiciones higiénicas y de seguridad de los empleados de las minas de carbón y los ferrocarriles, levantaron tal ola de protestas que el gobierno se vió obligado a dictar la 1ª. ley para la inspección de fábricas en donde se exigía guardas para las máquinas, buen servicio doméstico y seguridad contra incendios.

No fue sino hasta 1878 cuando el Congreso de los Estados Unidos aprobó la 1ª. ley en donde se obligaba a las empresas a cuidar la salud y seguridad de sus trabajadores, adoptándose esta medida en otros países del mundo. En México, el sistema de seguridad actualmente en vigor se sustenta en la Constitución de 1917, enunciando en el artículo 123 que es completa obligación del empresa-

rio, el vigilar los preceptos legales sobre higiene y seguridad laboral, siendo responsabilidad suya cualquier accidente que ocurriera en el ejercicio de la profesión o cualquier trabajo ejecutado, pagando a los empleados las indemnizaciones correspondientes.

Antes de continuar definiremos qué es lo que se entiende por seguridad industrial. Arias Galicia (1973) lo define como un conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud".

La Asociación Mexicana de Seguridad e Higiene A. C. (1977) la entiende como "la aplicación de técnicas para la reducción, -- control y eliminación de los accidentes y enfermedades de trabajo".

Ma. Luisa Peláez, en su tesis "Un sistema de Inducción a la Seguridad Industrial" (1978) propone la siguiente definición: -- "Conjunto de conocimientos técnicos, su aplicación, control y la constante vigilancia de los actos y omisiones que los operarios tengan en relación a la actividad que desempeñen dentro de su trabajo, para que se establezca un ambiente laboral sano".

Como vemos, todas estas definiciones hacen alusión a las diversas técnicas existentes para lograr un control en la producción de accidentes.

Una vez aclarado este concepto, procederemos a determinar las causas que provocan un accidente. Antiguamente se pensaba que un sólo factor era el causante de un accidente de trabajo. La idea existente en la actualidad es que son muchas las causas que pueden propiciarlo. La Asociación Americana de Normalización para la Compilación Estadística propone la siguiente clasificación, la -- cual suministra datos que pueden emplearse para localizar y corregir las causas de los accidentes.

Cada punto de información acerca del accidente, se considera

un factor de accidente. Estos factores se agrupan dentro de seis clasificaciones principales:

1o. El agente: el es objeto o sustancia defectuosa que se encuentra más estrechamente relacionado con la lesión y que pudo haberse corregido o protegido en forma satisfactoria. Ej: un tornillo.

2o. La parte del agente es aquella que se encuentra más estrechamente relacionada con la lesión y que pudo haberse protegido o corregido en forma satisfactoria. Ej: los engranajes.

3o. La condición mecánica o física insegura es aquella que figura en el agente de que se trate y que podría haber sido protegida o evitada. Ej: ventilación o iluminación inadecuada.

4o. Tipo de accidente: es la manera como se establece el contacto entre la persona lesionada y el objeto o sustancia, la exposición o el movimiento de la persona lesionada, que da por resultado la lesión.

5o. El acto inseguro es la violación de un procedimiento comúnmente aceptado como seguro, que provoca determinado tipo de accidente.

6o. El factor personal inseguro es la característica mental o física que permite o provoca determinado acto inseguro. Ej; actitud impropia, falta de conocimientos o práctica, de actos físicos, etc.

De los seis factores anteriores, se ha considerado que son tres los de mayor importancia en la determinación de un accidente.

- La condición mecánica o física insegura.
- El acto inseguro.
- El factor personal inseguro.

Y de estos tres puntos, se ha llegado a determinar la presencia de dos factores fundamentales en la producción de un accidente: un cierto grado de riesgo y un cierto grado de conducta errónea, generalmente de parte de la víctima del accidente y por lo -

general esta conducta errónea salta a la vista por el tipo de lesión que produce. El defecto mecánico en cambio, rara vez se manifiesta a menos que se haga un cuidadoso estudio acerca de los elementos de seguridad que intervienen y que probablemente fallaron. El factor humano es importante también. Se ha visto que existe un cierto tipo de personalidad propensa a los accidentes. Existen además estados emocionales que lo favorecen, tales como los estados depresivos y angustiosos, acompañados de sentimientos de culpa con existencia de impulsos autopunitivos o agresivos.

Jiménez (1984) propone la siguiente clasificación de factores vinculados en la producción de accidentes y/o enfermedades profesionales:

- Naturaleza del trabajo
- Naturaleza humana
- Condiciones de trabajo

En el primer punto quedan comprendidos los riesgos provenientes del tipo de materiales empleados en la ejecución del trabajo, tales como dinamita, gases, radioactivos, etc. Con respecto a esto la Medicina del trabajo puede ofrecer mejores resultados en la investigación de los efectos inmediatos y acumulativos que tiene la manipulación de estos materiales en la salud del trabajador, además de proponer las medidas de precaución correspondientes.

El tercer rubro se refiere a factores concernientes más a la ingeniería, tales como diseño de equipo e instalaciones, sistemas de trabajo, duración de jornadas, etc.

Por último, el segundo aspecto representa la aproximación psicofisiológica de factores predisponentes a los accidentes de trabajo, tales como la personalidad, estados emocionales, tiempos de reacción, conocimiento del trabajo, etc., constituyendo el campo de trabajo del psicólogo, sin desconocer la importancia de otros factores, en la génesis de los accidentes de trabajo. La prevención de los accidentes es muy importante ya que son muchos aspectos los que se ven afectados con la presencia de uno de ellos. Por ejemplo, el aspecto humano. Los accidentes dañan los recursos

humanos del país, disminuyendo su capacidad productiva y de desarrollo. Además, no sólo afecta a la víctima sino a toda la familia en general, así como a sus compañeros de trabajo, creando un clima de inseguridad y angustia. En cuanto al aspecto legal, la ley establece en su artículo 123, que es completa responsabilidad del patrón, la ocurrencia de un accidente dentro de los ambientes laborales y por consiguiente, los pagos por concepto de indemnización. Por lo tanto, el aspecto económico de la empresa, también se ve afectado por dichos pagos, los cuales se ven recargados en un 50% más cuando no se han tomado las medidas de seguridad convenientes.

Finalmente, en el aspecto administrativo también repercute, pues un accidente rompe el ritmo de producción y altera el proceso natural de trabajo. De aquí la necesidad de prevenir los accidentes.

Son muchos los métodos empleados. Estos van desde las campañas de persuasión, utilizando diversos métodos de propaganda para despertar la atención de los trabajadores y formar una "conciencia de seguridad". En los procesos de inducción se hace hincapié en el apego que debe tener el nuevo integrante a las normas y medidas de seguridad establecidas. Se recurre de manera especial a los cursos de capacitación, los cuales tienen como objetivo el -- instruir de manera práctica en los métodos de seguridad. Se han creado además grupos interdisciplinarios, integrados por ergónomos, ingenieros, médicos y psicólogos con el fin de estudiar el problema y reducir su frecuencia. Constantemente se crean nuevos equipos de seguridad, nuevos diseños que proporcionan una mayor protección al trabajador. No se ha dejado de lado tampoco las investigaciones médicas y estadísticas con el fin de determinar cuáles son los accidentes que ocurren en mayor medida, cuáles son -- sus causas, los factores que se hayan implícitos y de alguna manera controlarlos.

Otras empresas realizan campañas de motivación, para establecer entre sus diferentes departamentos quien logra reducir o eliminar los accidentes y de esta manera resultar premiado económica

o moralmente.

Tampoco ha faltado la reglamentación como recurso, estableciendo normas coercitivas sobre las condiciones de trabajo en general, diseño, construcción, conservación e inspección del funcionamiento del equipo industrial, las obligaciones de los patronos, prácticas de higiene y seguridad, etc.

Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo, tiempo y el gasto económico que la adopción de estas medidas implica, son pocos los frutos que se obtienen. Las campañas de persuasión no tienen un efecto prolongado sobre el trabajador. Las investigaciones reportan que el impacto que producen este despliegue de información es casi nulo, y si lo llega a tener, su efecto tiende a desvanecerse. Los métodos de capacitación por su parte, tampoco arrojan resultados sobresalientes. Peláez (1978) en una investigación realizada demostró que sólo el 30% de los integrantes de un curso de capacitación manejaban verbalmente y de manera correcta lo enseñado durante el curso. Jiménez (1976) por su parte, trató de concluir, qué tanto de la información presentada en un curso de capacitación es aplicado por el capacitado en la solución de sus tareas de trabajo y comportamiento en general. "La observación sistemática demostró que sólo aquellas conductas de sentido común -- eran exhibidas en porcentajes superiores al 80% en tanto que la utilización de técnicas previsoras de riesgos siempre fue inferior al 10%".

La principal deficiencia de ellos tal vez sea la poca congruencia existente entre lo que se imparte en las aulas de capacitación y la ejecución real del trabajo. Todos los recursos invertidos en el diseño de equipos de seguridad se ven desperdiciados al contemplar que el trabajador no hace uso de dichos equipos por considerarlo estorboso, pesado, caluroso, etc., y otros adjetivos más que le impiden usarlo. En cuanto a las investigaciones emprendidas, pocas de ellas tienen validez pues recurren a constructos hipotéticos, tales como condiciones sociales, aspectos emocionales, etc., difíciles de medir de manera objetiva. Los mé-

todos y técnicas empleados resultan poco confiables, además del poco seguimiento que se hace de los resultados obtenidos a través de ellos. ¿Cómo éstos resultados que se proponen pueden tener una fuerte incidencia en la reducción de accidentes?

Finalmente es de todos bien conocida la tendencia a violar - las normas de seguridad establecidas, no sólo por parte de los - trabajadores sino aún por los mismos patrones. Continuamente se infringen tanto las condiciones como los actos considerados como seguros, por una y otra parte. Tal vez, el error constante y común que se presenta en estas medidas es que atacan el problema - desde un solo punto, sin tomarlo en su conjunto. Es notable además la poca importancia que se le dá al trabajador y su conducta, siendo él el gran eje al determinar su apego a las normas de seguridad.

#### E.1. EVALUACION

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S

- Mencione y explique cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional, al problema de la seguridad industrial.

#### ELEMENTO E-2: ALTERNATIVA DEL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito en el estudio de Seguridad Industrial, dos principios y tres técnicas del Análisis Experimental de la conducta involucrados en los procedimientos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### BIBLIOGRAFIA .

BASICA:                    Alternativa del Análisis Experimental de la conducta al problema de la seguridad industrial (mecanograma).

Peláez, B. Ma. L. Un sistema de Inducción a la seguridad industrial (capacitación). Tesis Licenciatura en Psicología. UNAM. 1978.

Campos, T. H. La Seguridad. Un área olvidada por el Psicólogo. Tesis Licenciatura en Psicología. UNAM. 1978.

METODO: Conferencia

DURACION : 2 horas.

Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

a. INSTRUCTOR: (Conferencia): Siga las instrucciones para este Método, haciendo uso de los apoyos visuales correspondientes.

b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): A través de su lectura, localice la siguiente información:

- Mencione y explique todos y cada uno de los pasos de la alternativa que propone el A.E.C. para intervenir los problemas de seguridad industrial.
- Cuáles son los principios y técnicas del A.E.C. involucrados en el procedimiento?

#### ALTERNATIVA DEL AEC AL PROBLEMA DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Ante las deficiencias de los métodos tradicionales en el control y reducción de accidentes, surge una propuesta basada en los principios y técnicas de AEC. Como ya se había mencionado, esta corriente tiene su expresión máxima en la figura de B.F. Skinner quien hace todo un estudio acerca de la conducta respondiente.

Dentro de los principios que propone el AEC y que se encuentran involucrados en esta alternativa de solución a la seguridad industrial, se encuentran el de la triple relación de contingencia, el cual propone un análisis funcional de la conducta, es decir, - identificar los estímulos antecedentes y consecuentes en función de los cuales se haya esta conducta. Al tener detectados estos estímulos, podemos entonces operacionalizar las conductas en términos puramente descriptivos, observables y por lo tanto, suscepti-



bles de ser medidos.

Otro de los principios que propone es el de reforzamiento. Esta alternativa, al establecer que la conducta no se encuentra plenamente desarrollada sino en proceso formativo, sugiere que puede ser modificada por ejemplo, a través de reforzamientos, es decir, un proceso por el cual, al ser aplicado en forma atinente a la conducta los estímulos reforzantes, se puede alterar su frecuencia de emisión.

En el principio de la legalidad de la conducta, se establece que ésta siempre se presenta, lo único que varía es en su dimensión.

En cuanto a las técnicas que nos ofrece, se encuentran los registros observacionales, los cuales, empleados de manera correcta y operacionalizando las conductas, pueden arrojar información objetiva del nivel en que ésta se encuentra. Otra de las técnicas son los programas de reforzamiento, los cuales se definen como la especificación formal que prescribe la iniciación o terminación de estímulos discriminativos y/o reforzantes, en una relación de contingencia, con respecto a una respuesta específica de conducta. Para mayor información de los programas existentes, revise el elemento A 8.

El análisis de puestos es otra técnica muy útil que nos permite obtener información del puesto sobre el cual estamos trabajando. La utilidad de esta técnica se ve acrecentada al proponer la especificación de las actividades del puesto, identificando sus antecedentes, conductas y consecuentes.

Basada en esta aproximación se presenta una alternativa en la seguridad industrial, siendo su principal característica la identificación clara y operacional de las conductas seguras, tratando de incrementarlas, mantenerlas o incluirlas en los repertorios conductuales, a través de programas de reforzamiento.

El modelo para intervenir este problema, es el propuesto de manera general para intervenir los problemas organizacionales y consta de los siguientes pasos:

**IDENTIFICACION DE LA CONDUCTA:** A través de una plática con el patrón se establece cuál es la conducta o conductas sobre las cuales se va a trabajar. Puede tratarse de un problema de adquisición de conductas seguras o tal vez éstas ya se encuentran dentro de los repertorios conductuales de los sujetos, pero se emiten con una frecuencia muy baja. Es necesario además realizar un registro anecdótico, identificando en éstos el antecedente y consecuente de tales conductas. Se debe observar de tres a cuatro horas y no de manera continua. Realizado este paso procedemos a la operacionalización de conductas, tomando en consideración los puntos necesarios para hacerlo.

**OBSERVACION DE LA CONDUCTA:** El operacionalizar las conductas nos facilita la elección del sistema de medición. Deberemos diseñar el formato en función de la conducta problema y el tipo de registro observacional escogido. La observación deberá ser lo más natural posible en el ambiente, procurando no interactuar con el sujeto. Se registrará el equivalente a una jornada de trabajo. En caso de ser varias las conductas a observar, se diseñará un símbolo para cada una de ellas, permitiendo así su rápida identificación. El registro se suspenderá cuando la conducta se presente estable, teniendo una variabilidad aceptable.

**ESTABLECER OBJETIVOS:** Teniendo una idea clara de los niveles en los cuales se encuentra la conducta como resultado de las observaciones realizadas, es posible establecer objetivos con el patrón de qué es lo que queremos alcanzar, siendo estas metas definidas de manera clara, medible y alcanzables.

**IMPLEMENTACION:** En esta fase se determinan los estímulos o eventos que puede otorgar el patrón y que acepta el trabajador, siempre y cuando no estén contenidos dentro del contrato colectivo de trabajo. Para conocer aquellos eventos que pueden resultar atractivos para el trabajador, se puede aplicar un cuestionario, en donde, a través de una serie de opciones, escoja aquellas que le resulten de mayor agrado. Llegando a un acuerdo se elige el programa adecuado en base a las necesidades detectadas. El programa se iniciará especificándose previamente quiénes se encarga

rán de hacer los registros, en qué horarios, quién otorgará los re forzadores, cuánto tiempo durará el programa, etc. En caso de no presentarse cambios, deberán revisarse los estímulos que se están otorgando, ya que pudiera resultar que sus efectos no son los estipulados de antemano. Si por el contrario, el programa está arrojando datos contrarios a los deseados, debemos hacer una revisión del programa elegido.

EVALUACION: Este paso es importantísimo y de ninguna manera deberá ser omitido. Una de las principales deficiencias de las aproximaciones tradicionales es la poca evaluación y seguimiento que se hace de los datos que están obteniendo y su confrontación con las metas establecidas. La evaluación nos permitirá determinar la medida en que estas metas fueron alcanzadas y a partir de esta información, determinar fallas y limitaciones, tanto del procedimiento empleado, como de los participantes, estímulos y eventos involucrados, etc. Sólo en esta medida podrán hacerse las correcciones pertinentes.

## E 2. EVALUACION

Conferencia: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

Alternativa autoinstrucción: Prueba lápiz-papel. Prueba de ensayo restringido.

## R E A C T I V O S.

Mencione y explique todos y cada uno de los pasos de la alternativa del AEC para intervenir los problemas de seguridad industrial.

- Mencione dos principios y tres técnicas del A.E.C. involucrados en este procedimiento.

## ELEMENTO E 3: VENTAJAS

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito, tres ventajas de la aplicación del procedimiento de seguridad industrial, de acuerdo al capítulo correspondiente de la bibliografía fundamental.

BIBLIOGRAFIA

- BASICA                   Ventajas de la alternativa de la aproximación operante al campo de la Seguridad Industrial. (Mecanograma).
- Paláez, B. Ma. L. Un sistema de inducción a la Seguridad Industrial. Tesis Licenciatura en -- Psicología. UNAM. 1978.
- COMPLEMENTARIA:    Cámpos, T. H. La Seguridad. Un área olvidada -- por el Psicólogo. Tesis Licenciatura en Psicología. UNAM, 1978.

METODO: Panel de discusión.                   DURACION: 1 hora  
Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR: (Panel de discusión): Siga las instrucciones sugeridas para este Método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): Localice a través de su lectura -- cada una de las ventajas de la aproximación operante al campo de la Seguridad Industrial.

VENTAJAS DE LA APROXIMACION OPERANTE AL CAMPO DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Son muchas las ventajas que se obtienen con la implementación de este procedimiento. En primer lugar, su efecto no es temporal como el de las campañas de persuasión, ya que estableciendo el programa adecuado con el desvanecimiento conveniente, se garantiza la adquisición de las conductas seguras, dentro de los repertorios de los sujetos.

Por otro lado, existe una perfecta congruencia entre lo que se espera del trabajador en sus ambientes laborales y lo que se entrena para hacerlo. El programa establece una fase de observación de conducta en el escenario de trabajo para identificar los actos aceptados como seguros. En base a esta identificación se --

elige la estrategia para incluir dicho repertorio como propio del sujeto, todo esto sobre la base de una estricta operacionalización, en términos claramente descriptivos y sin recurrir a constructos difícilmente medibles.

Esta perspectiva no es unilateral sino que toma en consideración todos aquellos puntos que están involucrados en el problema, para ofrecer una solución efectiva. El programa no es iniciado si el trabajador no cuenta con el equipo de seguridad requerido, además de laborar en condiciones seguras. Respetándose estos elementos importantes, es posible entonces determinar las fallas y ofrecer una medida correctiva pertinente.

Los métodos y técnicas empleados en la reducción de accidentes son altamente confiables y válidos, por lo que pueden ofrecer resultados en los términos propuestos por la ciencia. Vemos así que se eligen los registros de precisión para medir las conductas del puesto, antes, durante y después de la intervención.

La realización de una evaluación de resultados en relación al aumento de conductas seguras, constituye un avance en relación a los métodos tradicionales.

Además, esta propuesta resalta por su sencillez de aplicación y bajo costo, lo que resulta determinante en un problema organizacional que ha requerido de recursos tanto económicos, como humanos y técnicos, a la par de ofrecer tan pocos frutos.

A continuación se incluyen una serie de investigaciones en que se emplea la alternativa operante a los problemas de seguridad industrial. Tales investigaciones tienen el objeto de fungir como soporte a dicha teoría.

NOMBRE: UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL INCREMENTO DE CONDUCTAS SEGURAS EN EL TRABAJO.

AUTORES: CONDE FLORES MA. R. Y VALDEZ MARTINEZ SILVIA.

TESIS LIC. EN PSIC. U.N.A.M. 1979.

OBJETIVO: APLICACION DE UN PROGRAMA DE REFORZAMIENTO PARA INCRE-

MENTAR LAS CONDUCTAS DESEABLES EN LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES INDUSTRIALES.

GENERALIDADES: Este estudio se efectuó con 150 trabajadores de la construcción, laborando en la construcción de un edificio de 7 niveles, a quienes se aplicó un programa de reforzamiento IF5'. Se utilizaron fichas de canje de 10 X 7 cms en cartulina de colores con las siguientes inscripciones:

- Muy bien, Ud. sí cuida su vida ¡Adelante!
- Su colaboración en la prevención de accidentes es muy buena.
- ¡Excelente! cuidándose Ud., ayuda a evitar accidentes.

y una línea para anotar el nombre del trabajador. Cada ficha podía canjearse por 500 grs. de arroz, frijol o azúcar. El diseño de 4 fases, se inicia con la fase pre-experimental en la que se registra durante 8 días, con una confiabilidad del 100%. En seguida se definen operacionalmente las siguientes conductas: levantamiento desde el suelo, uso de alguna parte del cuerpo, atención, uso de guantes, uso de casco, uso de goggles, uso de portamartillo, colocación del sujeto, colocación de herramienta, uso de gafas, contacto visual directo a la luz del soldador, transporte de material, cimbra sujeta a polines, cimbra sujeta a marcos, y andamio nivelado.

En el siguiente periodo de Línea Base, se obtuvieron los niveles operantes de las citadas conductas, mediante un registro de frecuencia. Las sesiones de registro duraron cinco días con registros por la mañana y tarde, con una confiabilidad del 96%. Se recorría cada nivel deteniéndose en las áreas en las que hubiera más de 5 trabajadores. Simultáneamente se adiestró al encargado de seguridad de la obra en la discriminación de conductas seguras y entrega de fichas de canje.

La fase experimental que duró 8 días, se inicia con la colocación de un cartel a la entrada anunciando a los trabajadores en qué consiste el programa. Se aplica el programa de reforzamiento IF5'. El encargado de seguridad recorre las áreas y entrega las fichas

de canje a cada trabajador que emita conductas seguras, de acuerdo al programa. Se pregunta a cada sujeto el número de credencial, anotándolo en la ficha, para que sólo él mismo pudiera canjearla.

Fase de Mantenimiento: Posteriormente durante tres días se eligieron al azar cuatro áreas cada día para reforzar de igual forma.

Los resultados se analizaron tomando el porcentaje de conductas seguras en cada área. Ejemplo en el área No. 1 el porcentaje promedio de las conductas seguras emitidas fueron: 42.91% en el periodo de Línea Base, 87.29% en el periodo de reforzamiento y - 91.51% en el periodo de mantenimiento.

CONCLUSIONES: Los datos muestran que el reforzamiento permite incrementar la emisión de conductas seguras, ya que se logró aumentar el promedio de conductas seguras de un 45.95 a un 78.57%.

En cuanto al uso de equipo personal de seguridad, sufrió un incremento que quizás pudo ser mayor, ya que el Administrador de la obra reportó una gran demanda y que no había suficiente en el Almacén, por lo que algunos trabajadores no lo habían recibido.

NOMBRE: "EFECTOS DEL REFORZAMIENTO SOBRE LAS CONDUCTAS DE SEGURIDAD".

AUTOR: ALCERRECA PEREZ IRMA.

TESIS LIC. EN PSIC. UNAM. 1979.

OBJETIVO: Cuatro sujetos trabajadores de la Construcción de Anexágoras, incrementarán conductas de seguridad por reforzamiento positivo, conforme a las normas establecidas y sin error alguno.

GENERALIDADES: Los sujetos de estudio fueron 8 albañiles, divididos en dos grupos de cuatro cada uno, de sexo masculino. Se efectuó un registro anecdótico con base en el cual se definieron operacionalmente las siguientes conductas de seguridad.

- 1.- Levantamiento desde el suelo.
- 2.- Atención a la ejecución de una tarea.
- 3.- Uso de material y equipo.
- 4.- Precaución con materiales inflamables.

- 5.- Posición de la cara.
- 6.- Colocación de los sujetos.
- 7.- Remachando.

Al Grupo A se le consideró experimental y al Grupo B, Grupo Control.

El estudio se inicia en su fase A con 5 días de registro de frecuencia de las condiciones de seguridad en ambos grupos, 30 min. por sujeto. En la fase B igualmente de cinco días se incluye el reforzamiento continuo durante 30 min. a cada sujeto del grupo experimental, proporcionando una ficha por cada presentación de una conducta de seguridad. El grupo control no se reforzó, sólo se observó. La Fase C de desvanecimiento duró igualmente 5 días y en ella se aplicaron los Programas IV10', IV15' e IV30', al grupo experimental. Las fichas eran canjeadas por un kilogramo de cualquiera de los tres productos disponibles: arroz, frijol y azúcar.

CONCLUSIONES: Concluye el autor que los programas de reforzamiento resultan eficaces para incrementar las conductas de seguridad en un ámbito laboral, pero por otro lado los estímulos presentes en el ambiente laboral interfieren sobre la Variable Dependiente, en este caso las conductas de seguridad. Así las tasas de respuesta de ambos grupos: experimental y control se vieron incrementadas quizás por imitación. Otro factor que pudo también afectar, es el hecho de que los experimentadores pertenecieran al sexo femenino y no existía ninguna otra mujer en la obra.

TITULO: "EFFECTS OF A SAFETY PROGRAM ON THE ACCIDENT FREQUENCY -- AND SEVERITY RATE OF AUTOMOBILE WORKERS".

AUTOR: HERMANN JAIME A.

DISERTATION ABSTRACTS INTERNATIONAL. 1979. MAY. VOL. 39  
(II-B) 5625-56-26.

OBJETIVO: Decrementar la frecuencia de accidentes y el rango de severidad en trabajadores automotrices, a través de combinar métodos de seguridad tradicionales, con medidas conductuales.



GENERALIDADES: La seguridad industrial es un problema enorme. Los accidentes industriales en los Estados Unidos contabilizaron más de 13,000 accidentes fatales y más de 2 millones de accidentes de invalidez en 1974. En México durante 1976 por cada cien trabajadores, diez tuvieron un accidente de invalidez. La mayoría de las aproximaciones tradicionales a la prevención de accidentes, han existido como recomendaciones profesionales, sin beneficio de una evaluación concienzuda. Sin embargo, es posible que por lo menos algunas de las aproximaciones sean efectivas para reducir accidentes. Por lo tanto este estudio intentó combinar los métodos de seguridad tradicionales con aproximaciones conductuales a la investigación, para proporcionar una tecnología replicable, con evaluación para determinar la efectividad de tales programas.

El experimento I fue conducido en la planta de moldeado de máquinas de la Compañía Ford Motor de México. 100 trabajadores del Departamento de limpieza y 100 del Departamento de Moldeo participaron en el estudio. El índice de accidentes médicos y de invalidez y el rango de severidad, fueron usados como variables dependientes. El programa de intervención se construyó de los siguientes componentes:

- a) Participación de los trabajadores para detectar condiciones de riesgo.
- b) Corrección de las condiciones riesgosas.
- c) Análisis de seguridad en el trabajo.
- d) Charlas de seguridad con los trabajadores.
- e) Auditorías de seguridad semanales.
- f) Reconocimientos en grupo de los trabajadores.

Durante el inicio, el índice principal de accidente médicos y de invalidez del Depto. de Limpieza fue de 177. Conforme se implantó el programa de intervención, el índice principal se redujo a 79, en la post intervención, el índice principal fue de 366. En el Depto. de Moldeo el índice principal se redujo de 100 a 0 y durante la post intervención aumentó a 292. El rango de severidad principal del Depto. de Limpieza también se redujo de 3708 a 91

durante la post intervención fue de 2758. El rango de severidad principal del departamento de Moldeo disminuyó de 1699 a 0 y aumentó durante la post-intervención a 3068.

El experimento No. 2 fue conducido en el departamento de Mantenimiento de la planta moldeadora de máquinas, 95 trabajadores tomaron parte en el experimento. Se usaron los mismos componentes del programa de seguridad que se emplearon en el experimento No. 1. Sin embargo, algunas modificaciones se incorporaron para hacer el programa apropiado para los trabajadores de Mantenimiento y permitirle ser implantado por el Jefe del Depto. de Mantenimiento. Durante el inicio el índice principal de accidente médicos y de invalidez era de 113. Conforme se implantó el Programa de Intervención el índice promedio fue de 153. El rango de severidad principal también se redujo de 1426 a 338, pero aumento a 2,121 durante la post intervención.

Se obtuvieron resultados similares en un segundo departamento cuando se implantó el Programa de Intervención.

CONCLUSIONES: El programa de intervención fue efectivo para reducir el índice principal de accidentes médicos y de invalidez y el rango de severidad principal en 4 departamentos diferentes. El programa puede ser llevado a cabo fácilmente por un miembro común de la Organización durante un periodo de tiempo más amplio. Este estudio también ilustra la ventaja de usar un diseño en el cual se obtuvieron tres réplicas experimentales, mientras se mantuvieron los datos de control apropiados.

NOMBRE: "PROCEDIMIENTO MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR EL COMPORTAMIENTO DE SEGURIDAD EN TRABAJADORES DE C.F.E."

AUTOR: RIAÑO RODRIGUEZ E. Y COLABORADORES.

TESIS LIC. PSIC. UNAM. 1980.

OBJETIVO: INCREMENTAR EL USO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD POR MEDIO DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL BASADO EN INCENTIVOS SOCIALES, OBSERVANDO DIRECTAMENTE AL TRABAJADOR EN SU ESCENARIO DE TRABAJO.

GENERALIDADES: Los sujetos de este estudio fueron 36 linieros, divididos en tres cuadrillas de 12 sujetos cada una. La conducta de seguridad a reforzar definida operacionalmente fue:

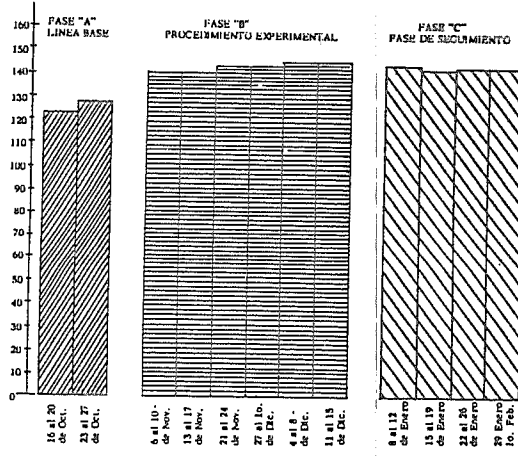
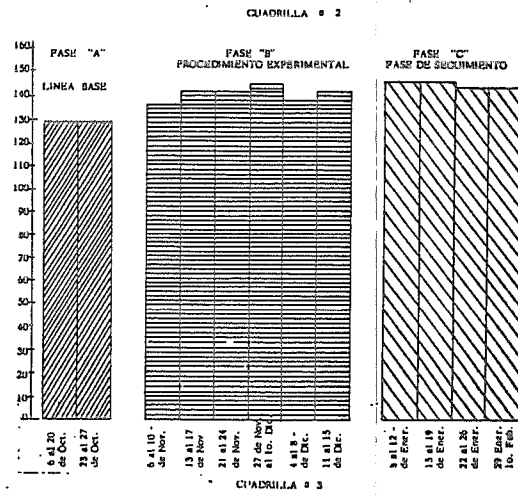
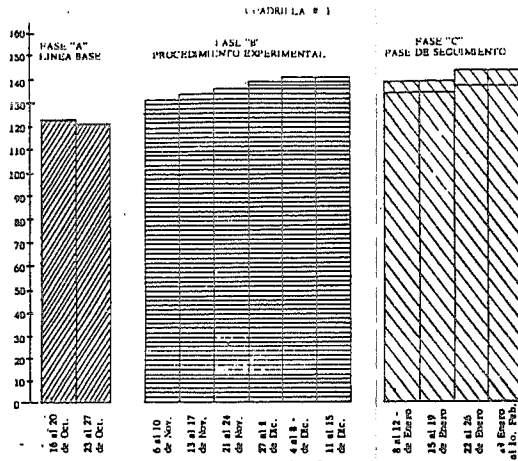
USO DEL MATERIAL Y EQUIPO: Cada ocasión en que el sujeto realice una actividad o tarea y ésta lo requiera, haga uso del equipo de protección personal y de grupo de un Liniero. Se realizó un registro anecdótico durante 6 días, en seguida mediante un registro de frecuencia se realizó el registro de línea base durante 2 semanas registrando las conductas de seguridad que emitían los trabajadores, dividiendo el tiempo de registro en forma equitativa para cada cuadrilla.

En la fase experimental que tuvo una duración de 6 semanas (2 para cada cuadrilla, intercadadas) se reforzó en forma continua durante las tres primeras semanas con instigadores verbales y puntos que se otorgaban por el uso de los elementos de seguridad -- que se anotaban en un pizarrón, controlado a la entrada, en donde los trabajadores al llegar por la mañana se enteraban de la puntuación que iban obteniendo. Esto se continuó durante las 6 semanas y al final se otorgaron también diplomas individuales a quienes lograron un máximo de puntos durante toda la fase experimental, lo que se hacía en presencia de los compañeros y el supervisor.

En la fase C de seguimiento se siguió registrando el uso del equipo de seguridad, retirando los instigadores verbales así como los diplomas, continuando sólo con la anotación de puntos al final de cada semana.

CONCLUSIONES: Se observó durante la fase experimental un incremento gradual en la conducta de usar el equipo de protección, en las tres cuadrillas como puede verse en la gráfica y en la fase de seguimiento se mantuvo estable este incremento.

La conducta de uso del equipo se incrementó de 125-130 puntos en que se encontraba, hasta llegar a estabilizarse sobre 142 puntos, lo que demuestra la eficiencia del procedimiento ya que el máximo de puntos por todo el equipo en uso era de 144 puntos.



NOMBRE: INDUSTRIAL SAFETY HAZARD REDUCTION THROUGH PERFORMANCE FEEDBACK.

AUTORES: SILZER AZAROFF B., Y DE SANTAMARIA M. C.

JOURNAL OF APPLIED BEHAVIOR ANALYSIS, 1980 SUMMER

No. 13, 287 a 295.

OBJETIVO: Analizar la confiabilidad y generalidad de la retroalimentación para reducir peligros de seguridad e investigar el mantenimiento de la respuesta a través de un periodo de seguimiento.

GENERALIDADES: Este estudio fue efectuado en la planta principal de producción de una industria pequeña, situada en un pueblo de Nueva Inglaterra. Los sujetos de este estudio fueron los supervisores de 6 departamentos de producción de la planta, los cuales pertenecían al Comité de Seguridad y tenían bajo sus órdenes a 128 empleados.

El Comité de Seguridad efectuaba revisiones periódicas mensuales de las condiciones de seguridad antes de efectuarse este estudio.

En la fase pre-experimental se definieron 18 condiciones de peligro específicas que permitieran una retroalimentación precisa y mapas de la disposición de cada departamento. Se entrenó a los observadores, quienes poseían experiencia en Análisis Conductual aplicado para identificar las condiciones riesgosas y su registro, logrando una alta confiabilidad en sus observaciones, superior al 90%.

Los registros de línea base múltiple fueron de 3 semanas para los departamentos 1 y 2, de 6 semanas para los departamentos 4 y 5 y de 9 semanas para los departamentos 3 y 6. El observador recorría la nave registrando hasta el final del recorrido. Las observaciones se hicieron cuando el nivel de producción era más intenso. Los intervalos de registro fueron escogidos al azar.

Posteriormente se procedió a implantar la fase de intervención consistente en un paquete de tres componentes:

1.- Retroalimentación en cuanto al número y localización de pe-

ligros existentes en el Depto. en cuestión.

- 2.- Sugerencias específicas para mejorar.
- 3.- Cualquier comentario de evaluación positiva premiado por su cumplimiento.

Se registraba durante dos veces a la semana y se proporcionaba información a los sujetos al día siguiente de la observación. Los Gerentes de Personal y de Producción eran quienes proporcionaban los datos observacionales y manejaban la retroalimentación. El Gerente General felicitó a los supervisores verbalmente cuando el número de peligros se redujo considerablemente en el Depto. a su cargo. Dos eventos no programados se efectuaron alrededor de las sesiones 19 y 29. Una reunión Gerencial con los supervisores y una charla de seguridad en los departamentos 3 y 6 respectivamente. Se efectuaron registros de seguimiento a los tres días, dos semanas, ocho semanas y cuatro meses después del periodo de intervención. Los resultados fueron una disminución generalizada en las condiciones de peligro, como resultado de la intervención, como puede observarse en la gráfica de la figura No. 1 que se anexa.

CONCLUSIONES: Concluyen los autores que un paquete de retroalimentación puede ser efectivo para reducir los peligros en una planta industrial pequeña. Esta reducción de las condiciones de peligro probablemente genere una reducción en la tasa de accidentes. Otros efectos colaterales obtenidos en este estudio fueron: apariencia más pulcra al obtenerse una formación de materiales más cuidadosa, e incremento en la productividad del departamento 3 al organizarse mejor los materiales.

Se concluye también que es fácil implantar un programa de este tipo dentro de la rutina de una empresa.

### E.3 EVALUACION.

Panel de Discusión: Prueba de papel y lápiz. Reactivos de Ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción. Prueba de papel y lápiz. Reactio

tivos de ensayo restringido.

#### R E A C T I V O S

- Mencione y explique tres ventajas de la aproximación operante para resolver los problemas de Seguridad Industrial.

#### EVENTO "F"

#### RELACIONES HUMANAS

##### OBJETIVO TERMINAL:

Que el alumno identifique por escrito cuales son los principios y técnicas involucrados en las "Relaciones Humanas", de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

##### ELEMENTO F.1 Generalidades del Problema Clásico.

Objetivo específico : Que el alumno discrimine por escrito cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional, al problema de las Relaciones Humanas, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### BIBLIOGRAFIA

BASICA:                    Sistemas tradicionales utilizados en los problemas de Relaciones Humanas (Mecanograma).

Jiménez, O.A. Interacciones Humanas en el trabajo. México: en prensa. 1979 Cap. II.

COMPLEMENTARIA: Fuentes T. F. Hombre, Organización y Trabajo. Tesis Lic. en Psic. UNAM. Pp. 138-146.

F: 1 METODO: Conferencia                    DURACION: 1 hora.

Alternativa de autoinstrucción: Lectura.

a. INSTRUCTOR : (Conferencia): Siga las instrucciones sugeridas para este Método.

- b. LECTOR O ALUMNO (Lectura): Localice a través de su lectura - cuáles son las limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de las Relaciones Humanas.

#### SISTEMAS TRADICIONALES UTILIZADOS EN LOS PROBLEMAS DE RELACIONES HUMANAS.

El concepto de la actividad comúnmente denominada "trabajo" ha ido evolucionando con el paso del tiempo. En las civilizaciones antiguas, éste fue considerado como algo denigrante, reservado exclusivamente para las clases más bajas. Posteriormente, este concepto cambió durante la Edad Media, con la aparición de los gremios, dando oportunidad de unificar a las familias, además - de considerarse una forma de servir a Dios.

Con la presencia de la Revolución Industrial, se generaron grandes cambios. El trabajo se hizo segmentado y perdió gran -- parte de su valor intrínseco. La organización laboral cambió com pletamente también. Apareció la figura de un representante patro nal, estipulando formas de trabajo y de pago. Bajo estas circuns tancias aparece también la "Administración Científica", en un - intento por racionalizar y sistematizar los sistemas organiza-- cionales. Su principal exponente fue Winslow Taylor, quien pro- puso toda una filosofía administrativa.

Taylor postulaba que los administradores podían imponer a - los trabajadores cualquier cosa que consideraran en beneficio de la organización, sin importar las repercusiones que pudiera te-- ner sobre el trabajador. Es decir, éste era simplemente un ins-- trumento, por lo que su participación en los asuntos de la empres a eran innecesarios. El pensamiento de Taylor se vió complemen tado con la teoría de Fayol quien propuso toda una concepción - de la organización científica del trabajo, al nivel de las fun- ciones administrativas de toda la empresa.

Pero a pesar de la adecuada planeación que esta tecnología proporcionaba, los problemas laborales tales como insatisfacción,



ineficiencia, desórden, etc., hicieron su aparición. Fue entonces cuando se concentraron en el factor humano. La investigación más conocida en este sentido son los estudios de Hawthorne en 1924.

Esta investigación así como muchas otras, dieron lugar al movimiento llamado de Relaciones Humanas, en donde el interés se centra sobre el trabajador. En un inicio, este interés por los empleados no fue genuino. Este seguía viéndose como un problema y lo importante era hacer que se ajustaran a las formas de trabajo de la empresa, manteniéndose a un nivel adecuado de eficiencia. Sin embargo, con el tiempo se ha experimentado un cambio gradual. Poco a poco se ha visto la conveniencia de la participación de los trabajadores en las decisiones que los afectan directamente, tales como tareas a realizar, ritmos de trabajo, jornadas, etc.

Es en ámbito de la industria en donde quizás la vida del hombre se vea atrapado con patrones de conducta más necesarios que voluntarios. Existe toda una reglamentación en cuanto a las conductas que deberán observar los miembros de una organización. Esto se ve extendido a aspectos tales como manuales de procedimientos, políticas, sistemas de asignación de salarios, estándares de producción, etc. Es decir, todo se encuentra perfectamente establecido. El trabajador lo único que debe hacer es ajustarse a este sistema y ser una parte más del engranaje. Es la "Administración por reglas" en su expresión máxima.

Sin embargo, el hecho de crear reglas organizacionales tiene repercusiones para el trabajador. En primer lugar, se da cuenta que no existe como persona individual, sino su existencia se haya en función de un grupo de compañeros, colocados todos en la misma situación. Esto por consiguiente repercute en la estima y valor que se concede al trabajador a sí mismo y en relación a su trabajo. Empiezan a aparecer así conductas disruptivas en el trabajo, tales como violación a la disciplina, ausentismo, impuntualidad, rotación, aburrimiento, repetitividad, tortuguismo, etc.

Pueden darse también muestras de agresividad, tales como críticas excesivas contra la dirección, quejas frecuentes, incapacitaciones

dad para entenderse con los demás, averfias y desperdicios, etc. Las formas de oposición, activas y pasivas tampoco dejan de presentarse. Estas van desde la evasión de responsabilidades y tácticas dilatorias, hasta las disputas, quejas y huelgas.

"El alejamiento de la ética laboral lleva a su vez a un deterioro en la producción y la calidad del producto. Los trabajadores experimentan pérdida de la individualidad, dignidad y autoestima. La insatisfacción en el trabajo aumenta y los empleados -- cuestionan las maneras tradicionales de hacer las cosas, al tiempo que buscan modificar las restricciones inflexibles que el proceso de producción les impone". (Herrera, 1984)

Como una medida a las limitaciones de la administración -- científica, aparecieron nuevas teorías con sus respectivos modelos, en un intento por establecer cómo debería ser la relación patrón-trabajador. Es así como existen en la actualidad, diferentes modelos que tratan de postular la inclusión del trabajador en -- asuntos concernientes a su trabajo. La administración por objetivos es uno de ellos. Esta puede ser definida como "un proceso por medio del cual los administradores, superiores y subordinados de una organización conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la -- contribución de cada uno de sus miembros". (Herrera, 1984)

El desarrollo organizacional es otro modelo propuesto, siendo entendido como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones -- planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1973).

Los círculos de calidad por su parte se definen como un grupo de trabajadores de la misma área de trabajo que se reúnen voluntariamente con el objetivo de resolver problemas vinculados a

su propia tarea, para lo cual han sido adiestrados en técnicas de análisis y presentación formal a la gerencia (Santillana, 1982).

Los grupos semiautónomos, otra propuesta de participación -- del trabajador, se caracterizan por tratar de enriquecer las tareas propias del puesto y provocar la rotación, de manera que se evite el aburrimiento y la fatiga. Son grupos independientes entre sí, que disponen de un determinado conjunto de maquinarias para elaborar un conjunto determinado o familia de productos. Con esto se hace responsable de su ritmo de trabajo, no dependiendo de los demás una vez que han recibido las instrucciones y los materiales.

Existen otros modelos más pero todos se caracterizan por tener las mismas bases. Sin embargo, en tales alternativas existen una serie de limitantes, tales como no respetar la individualidad de los trabajadores. Estas alternativas toman a los empleados como grupo y en función de éstos se establecen los objetivos, o sea que los trabajadores deberán ver como propio el objetivo general de una unidad de trabajo. Nuevamente deberá sacrificar su opinión muy particular por el de la mayoría, aún cuando se encuentre en total desacuerdo. El "principio de la democracia" impera nuevamente en estos modelos, aunque democracia no sea sinónimo de libertad de elección.

Estas técnicas además tratan de encauzar los objetivos del trabajador en términos de lo que la empresa quiere. Esto se hace patente sobre todo en la APO, en donde subordinado y jefe establecen conjuntamente metas a alcanzar ofreciendo finalmente el segundo sus sugerencias o cambios y hasta la eliminación de aquellos que le parezcan inapropiados, con lo que se altera por completo los objetivos originales. Estos objetivos se establecen sobre la base de un respeto absoluto por las políticas de la empresa.

Los grupos semiautónomos que son los que podrían ofrecer mayores soluciones, tienen el inconveniente de poder ser aplicados casi exclusivamente a trabajos manuales y en cadena, además de implicar ciertos gastos y reconstrucciones tales como compra de equipo de producción y herramientas, asignación de espacios particulares, gastos de formación profesional, etc.

### F.1 EVALUACION

Conferencia: Prueba de lápiz y papel. Reactivos de ensayo restringido.

Lectura: Prueba de lápiz y papel. Reactivos de ensayo restringido.

### R E A C T I V O S .

- Mencione y explique cuatro limitaciones de la intervención metodológica tradicional al problema de las Relaciones Humanas.

### ELEMENTO F.2 ALTERNATIVA DEL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito, con base en el mecanograma "Interacciones Humanas en la Organización", dos principios y tres técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, involucrados en los procedimientos, de acuerdo a la Bibliografía Fundamental.

### BIBLIOGRAFIA

BASICA: Interacciones Humanas en la Organización. (Mecanograma).

Jiménez, O. A. Interacciones Humanas en el Trabajo. México: en prensa. 1979 Caps. II y III.

COMPLEMENTARIA: Herrera, V. L. La Participación en el trabajo. Tesis Lic. en Psicología. UNAM. 1984.

F.2 METODO: Conferencia con apoyos visuales. DURACION: 2 horas.

Alternativa de autoinstrucción: Lectura.

a. INSTRUCTOR: (Conferencia): Siga las instrucciones para este Método, haciendo uso de las ayudas visuales pertinentes.

b. LECTOR O ALUMNO: (Lectura): A través de su lectura, trate de responder a las siguientes indicaciones:

- ¿Cómo se define al hombre de acuerdo al Modelo de Interacción humana?
- ¿Qué es la conducta social, vista desde la perspectiva del Análisis Experimental de la Conducta?
- Mencione dos principios y tres técnicas del A.E.C. que intervienen en los Modelos de Interacción Humana.
- Mencione y explique los pasos de los modelos de Capacitación en interacción humana y de formación de equipos de trabajo.

#### INTERACCIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION (Alternativa del AEC)

Tal vez, la raíz fundamental de los problemas de interacción humana se derive del concepto que se tenga del hombre. Como sabemos, este punto es determinante en el establecimiento de políticas y normas que rigen la vida de una empresa. Vemos así que la Administración Científica y Taylor en particular consideraron al hombre trabajador como un elemento más, imposibilitado para participar en la dirección de una empresa. Y en base a esta concepción, se originaron to a una serie de prácticas de organización y dirección.

Jiménez (1980) proporciona una definición de hombre, caracterizándolo como "un organismo que reacciona de manera particular en su medio ambiente, siendo esta interacción de carácter observable". Con un concepto subyacente de hombre como éste, propone la libertad como "la real oportunidad de decidir y responder eficientemente a las interacciones conductuales que le planteen al hombre los diferentes escenarios".

Tomando esto como base, propone dos modelos para intervenir los problemas de interacción humana en el trabajo, respetándose ante todo la individualidad del sujeto. Antes de pasar a explicar los, es necesario hablar de las reglas existentes, vistas desde la aproximación operante. Este punto es importante aclararlo, ya que para poder existir una negociación entre 2 o más trabajadores y/o representantes patronales es necesario identificar el tipo de

regla que está en juego y con esto no violar los principios que rigen el comportamiento particular de los involucrados.

Skinner (1979) afirma que la conducta se encuentra moldeada por el tipo de contingencias a las que se ve expuesta, es decir, la emisión de las conductas están en función de la historia particular de reforzamientos a la que se ha visto un sujeto. Así, una conducta moldeada por contingencias surge cuando el organismo se comporta de determinada manera, con una probabilidad dada porque la conducta ha sido seguida por un tipo dado de consecuencias en el pasado, mientras que la conducta gobernada por reglas se observa cuando un organismo se comporta de cierta forma porque espera que en el futuro se siga una contingencia similar a la que especifica esa regla.

Existen diferentes reglas, las cuales varían en función del grado de involucramiento del sujeto en el proceso de creación de la regla. Estas reglas se podrían clasificar de la siguiente manera:

Regla individual: surge a partir de la propia experiencia del sujeto, y se crea ya sea por moldeamiento o modelamiento. Esta regla depende de la historia personal de cada sujeto y sus reforzamientos, ya que fue éste quien se vió directamente expuesto a las consecuencias.

Regla general: surge a partir de las experiencias o prácticas de una cultura. Constituye la experiencia acumulada de toda una comunidad, que se transmite de generación en generación.

Regla particular: el sujeto la adopta por mera invención o por aprendizaje vicario. No es extraída de experiencia alguna, pues el sujeto jamás se vió expuesto a contingencias de reforzamiento para hacerla ingresar a su repertorio.

Reglas de grupo o participativas: surge de un acuerdo que toman los miembros de un grupo. Una regla de este tipo puede derivar de una individual o de una particular.

Las negociaciones podrán efectuarse siempre y cuando surjan en

frentamientos de los siguientes tipos:

- Regla individual vs regla particular
- Regla individual vs regla individual
- Regla individual vs reglas individuales
- Regla individual vs regla de grupo
- Regla individual vs regla particular

Existe otra clasificación, que establece la importancia de la regla dentro de la jerarquía de valores de la persona. Esto está en función de la historia personal de reforzamiento del sujeto, -- pues de esto dependerá el peso que se le dé. Estas reglas son:

Regla A: El sujeto obedece porque ha estado expuesto a las contingencias de reforzamiento por mucho tiempo. Se trata de una norma de conducta que ha generado un alto grado de reforzamiento. Estas reglas son prácticamente inquebrantables, ya que constituyen los principios que rigen la vida de la persona. Por lo tanto, si A está en juego, no es posible negociar, pues es tanto como provocar la destrucción psicológica de la persona.

Regla B :Es una norma de conducta importante para la persona, pero no inquebrantable. Esta conducta se ha visto reforzada pero a niveles más bajos en el pasado, permitiendo así la negociación. El sujeto cede con un cierto grado de dificultad, pero finalmente lo hace.

Regla C: Este tipo de regla prescribe conductas que muy rara vez en el pasado estuvieron expuestas a reforzamiento, por lo que la negociación resulta factible.

Tomando estos puntos en consideración, a continuación se explican cada uno de estos modelos. El de formación de equipos de trabajo está firmemente sustentado en el AEC y basa su procedimiento en el sistema de administración de resultados y en los principios de autocontrol. Los pasos son los siguientes:

Paso de entrada:

- Determinar el objetivo general de los accionistas, dueños o representantes, con respecto a un producto o servicio, donde se indi

que con claridad la política para lograrlo y los resultados esperados a corto y largo plazo.

- Determinar los objetivos operativos de las direcciones, gerencias, departamentos y/o secciones con las mismas características del punto anterior.

Paso de Adquisición:

- Presentación de los objetivos a los empleados
- Presentación de políticas de operación que les afecten en sus puestos, departamentos o secciones.
- Discusión de los objetivos operativos y políticas con cada uno de los responsables de hacerlos cumplir.
- Reestructuración de objetivos y políticas
- Elaboración de los procedimientos de ejecución del producto o servicio correspondiente a cada unidad operativa.
- Discusión sobre procedimientos de ejecución con todos los responsables.
- Reestructuración de los procedimientos de ejecución.
- Elaboración de instrumentos de control para evaluación del cumplimiento de los objetivos y procedimientos.
- Conformidad con los sistemas de evaluación.
- Diseño de programas para la entrega de consecuencias, de conformidad con los empleados.

Paso de ejecución

- Identificar en cada empleado el repertorio conductual indispensable para la ejecución de sus funciones.
- Enseñar las conductas ausentes.

Paso de evaluación.

- Observar la ejecución inicial para verificar la pertinencia de los repertorios.
- Evaluar el logro de los objetivos y el respeto a los procedimientos.
- Aplicar los pasos acordados para la administración de las consecuencias.



- Corregir el sistema modificando el convenio, de acuerdo a los - pasos señalados para la adquisición.

El modelo anterior es ideal para fomentar la participación de los trabajadores, con los consiguientes beneficios que esto reporta. El modelo de capacitación y adiestramiento en interacción humana permite modificar repertorios conductuales disruptivos asociados al trabajo y que impiden el alcance de los objetivos, tales como disputas, riñas, chismes, crítica excesiva, etc. La descripción del modelo es la siguiente :

#### Identificación de repertorios

En primer lugar se deben determinar los objetivos de los directivos, las políticas y los procedimientos convenidos, para posteriormente definirlos operacionalmente, determinando el tipo o clase de interacción social que prescriben los procedimientos y políticas - para que sobre esta definición se establezcan los repertorios de - interacción que convengan a los objetivos prescritos.

#### Establecimiento de discrepancias

Cuando un conjunto de repertorios ha sido especificado formalmente deben compararse los estándares establecidos contra las ejecuciones que los involucrados exhiben en el desempeño diario de sus funciones, es decir, se establece la diferencia entre lo que se quiere y lo que se tiene. Si los sujetos exhiben los repertorios convenidos, deberá elaborarse un programa de contingencias que mantenga las interacciones prescritas.

#### Determinar los objetivos

Se elaborarán los objetivos de interacción que se pretenden alcanzar tomando en cuenta a los sujetos que estén involucrados.

#### Elaborar proyectos de capacitación

La elaboración de los objetivos deja claro a los participantes, -- cual es la estrategia técnica que puede emplearse para lograr la - interacción por convenir. El contenido del proyecto deberá indicar todas las estrategias que se emplearán para alcanzar todas las conductas de interacción especificadas en función de las actividades

acordadas, remarcando las consecuencias que serán administradas -- por la emisión de tales interacciones.

#### Acuerdo

El proyecto será presentado para negociación de todos los participantes, para que los modifiquen y/o autoricen.

#### Implantación

Todos los procedimientos acordados entrarán en operación en los términos programados.

#### Evaluación interna

Todo programa contará con indicadores de avance y medidas correctivas o programas de remediación comunicados a todos los participantes.

#### Evaluación a mediano y largo plazo

Al finalizar la etapa de implantación se seguirá estimando los resultados en todos los casos, evaluando su coherencia con las interacciones humanas convenidas y renovando el procedimiento en los casos necesarios.

Como habíamos mencionado, estos modelos se basan en los principios y técnicas del AEC. Dentro de los principios que se proponen y se ajustan al modelo se encuentra el de la triple relación de contingencias, el cual propone un análisis funcional de la conducta, - es decir, identificar los estímulos antecedentes y consecuentes en función de los cuales se haya esta conducta. Al tener detectados estos estímulos, podemos entonces operacionalizar las conductas en -- términos puramente descriptivos, observables y por lo tanto, susceptibles de ser medidos.

Otro de los principios que propone es el de reforzamiento. Esta alternativa, al establecer que la conducta no se encuentra plena mente desarrollada sino en proceso formativo sugiere que puede ser modificada a través de reforzamientos, es decir, un proceso por el cual, al ser aplicado en forma atingente a la conducta los estímulos reforzantes, se puede alterar su frecuencia de emisión. En cuanto

to a las técnicas que nos ofrecen se encuentran los registros observacionales, los cuales, empleados de manera correcta y operando las conductas, pueden arrojar información objetiva del nivel en que ésta se encuentra. Otra de las técnicas son los programas de reforzamiento, los cuales se definen como la especificación formal que prescribe la iniciación o terminación de estímulos discriminativos y/o reforzantes, en una relación de contingencia con respecto a una respuesta específica de conducta.

## F.2 EVALUACION

Conferencia: Prueba de lápiz-papel. Reactivos de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba de lápiz y papel. Reactivos de ensayo restringido.

## R E A C T I V O S

- Defina al hombre de acuerdo al Modelo de Interacción Humana.
- Defina qué es la conducta social, desde la perspectiva del AEC.
- Mencione dos principios y tres técnicas del A.E.C. al campo de la interacción humana.
- Mencione y explique los pasos del Modelo que se utiliza para la capacitación en Interacción Humana.
- Mencione y explique los pasos del Modelo que se utiliza en la formación de equipos de trabajo.

## ELEMENTO F. 3 CONCLUSIONES

Objetivo específico: Que el alumno identifique por escrito tres ventajas de la aplicación de los Modelos de Capacitación en Interacción Humana y de Formación de Equipos de trabajo, de acuerdo a la información proporcionada en la bibliografía fundamental y básica.

## BIBLIOGRAFIA

- BASICA: Ventajas del Modelo operante (Mecanograma).  
Jiménez, O.A. Interacciones Humanas en el Trabajo.  
México: en prensa 1979. Cap. IV.

COMPLEMENTARIA: Alves D. F. Una alternativa al entrenamiento de -  
Líderes. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.  
Ibarra M.E.G. Importancia del Repertorio Social so  
bre las relaciones interpersonales dentro del Esce  
nario Laboral. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.

F. 3 METODO: Panel de Discusión. DURACION: 1 hora.  
Alternativa de autoinstrucción: Lecturas.

- a. INSTRUCTOR : (Panel de discusión): Siga las instrucciones sugeridas al inicio, para este Método.
- b. LECTOR O ALUMNO (Lecturas): Localice a través de su lectura cuáles son las ventajas de la aproximación operante al campo de la Interacción Humana.

#### VENTAJAS DE LA ALTERNATIVA OPERANTE EN LOS PROBLEMAS DE INTERACCION HUMANA.

Los modelos operantes propuestos para la resolución de problemas de interacción humana permiten incidir de manera positiva en la ejecución del trabajo, al darle la oportunidad real al empleado de tomar decisiones concernientes a su propio puesto de trabajo y procedimientos para hacerlo.

Asegura además el respeto absoluto por el trabajador, tomándolo como ente individual sin sugerir el sacrificio de sus opiniones y conductas en aras del beneficio organizacional.

Proporciona también al trabajador la alternativa de ser entrenado en un repertorio conductual mayor al que antes se había visto expuesto, al dársele la oportunidad de decidir y responder ante las interacciones conductuales que le plantean los diferentes escenarios. Esto conlleva a la libertad tan ansiada por el hombre mismo. Es en esta medida en que tendrá la posibilidad de controlar los absurdos y deficientes controles a los que se había visto expuesto durante años.

El modelo es en sí un sistema cíclico que se realimentá a sí mismo a partir de la información que proporcionan los participantes. Y es en base a esta información que se establece una evaluación -- constante, permitiendo con esto la elaboración de un nuevo contrato conductual o la ratificación del mismo, dando lugar al surgimiento de un proceso administrativo personal permanente, con las consiguientes ventajas que esto implica.

Estos modelos son aplicables a trabajos en grupo y sin embargo, respetan la individualidad del trabajador.

Finalmente son procedimientos sencillos, ordenados y sistematizados, fundamentados en los principios de la ciencia psicológica -- que permiten al hombre mejorar no sólo en su trabajo sino también -- en otras áreas de su vida.

A continuación se anexan algunas investigaciones que utilizan los Modelos de Interacción Humana propuestos.

NOMBRE: "LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO".

AUTOR: LILIANA HERRERA VILLEGAS.

TESIS LIC. EN PSICOLOGIA. UNAM. 1984.

OBJETIVO: Identificar los efectos que tiene la participación sobre la ejecución y las interacciones humanas en un equipo de trabajo.

GENERALIDADES: Este estudio se efectuó en la Facultad de Psicología con nueve sujetos del sexo femenino, pasantes en Servicio Social de la Coordinación de Investigación del Area de Psicología del Trabajo. La actividad que se eligió como objeto de esta investigación -- fue el Primer Coloquio de Psicología y Deporte, que se celebró los días 8 y 9 de diciembre de 1983 y estuvo a cargo del coordinador de Investigación del Area, quien solicitó a las pasantes en Servicio Social su colaboración para la organización y realización del evento.

La variable principal fue la ejecución del trabajo, dividida en el cumplimiento de los siguientes pasos:

- 1.- Reelaboración de fechas, objetivos y temario.
- 2.- Contacto personal con ponentes e invitados especiales.
  - 2.1. Identificación de ponentes e invitados especiales.
  - 2.2. Diseño de invitación a ponentes e invitados especiales.
  - 2.3. Impresión de invitación.
  - 2.4. Confirmación de asistencia.
  - 2.5. Distribución de invitaciones.
  - 2.6. Lista de material para ponencias.
  - 2.7. Elaboración y/o acondicionamiento de materiales.
- 3.- Difusión
  - 3.1. Selección de medios de comunicación.
  - 3.2. Contrato para la transmisión de los mensajes.
  - 3.3. Redacción de los mensajes.
  - 3.4. Transmisión de mensajes.
  - 3.5. Diseño de cartel publicitario.
  - 3.6. Impresión del cartel publicitario.
  - 3.7. Elaboración del plan de distribución.
  - 3.8. Distribución de carteles.
  - 3.9. Elaboración del cuestionario.
  - 3.10. Aplicación del cuestionario.
- 4.- Logística
  - 4.1. Recopilación de información sobre locales.
  - 4.2. Selección y contratación del local.
  - 4.3. Diseño del programa definitivo.
  - 4.4. Impresión de programas.
  - 4.5. Recepción de ponentes.
  - 4.6. Conducción de ponentes a lugares asignados.
  - 4.7. Registro de asistentes.
  - 4.8. Entrega de programas.
  - 4.9. Recepción de invitados especiales.
  - 4.10. Conducción de invitados a lugares reservados.

Otras variables fueron:

2.- Interacción positiva. (IP)

2.1.1.P.Mediante verbalizaciones.

2.2.I.P.En compañía.

2.3.I.P.Mediante cuestionario.

3.- Interacción Negativa.

4.- Puntualidad.

5.- Aplicación del curso de Formación de Equipos de Trabajadores.

6.- Participación.

En la fase de pre-investigación, se determinaron los tipos de registros a efectuar y se elaboraron los formatos correspondientes.

En la fase de investigación, línea base, se registraron las variables de Interacción Positiva, Interacción Negativa y Puntualidad de los sujetos, mediante registros de frecuencia y un cuestionario.

La Fase B de intervención se inició con la especificación del Objetivo General de Trabajo, así como los procedimientos necesarios para la realización del Coloquio. En seguida durante cinco sesiones se aplicó el curso de formación de equipos de trabajo A. J. como sigue:

Sesión 1: Presentación del Objetivo General y elaboración de objetivos individuales.

Sesión 2: Especificación de tareas.

Sesión 3: Especificación de pasos.

Sesión 4: Especificación de criterios. (Tiempo, cantidad y/o Calidad). En esta sesión quedaron operacionalizadas las actividades.

Sesión 5: Especificación de consecuencias y entrega de formatos de autoregistro.

En la fase de seguimiento se registró el cumplimiento de los sujetos en cada uno de los pasos que convinieron durante el curso, asimismo se registraron las conductas de Interacción Positiva, Negativa y Puntualidad. Finalmente se aplicó un cuestionario de satisfacción social.

Resultados: Los registros mostraron un aumento en la fase de seguimiento de la frecuencia en Interacciones Positivas mediante verbalizaciones. En cuanto a la interacción personal en compañía muestran una disminución en la fase de seguimiento sobre la de línea base en 6 de los 9 sujetos y en cuanto a la interacción positiva mediante cuestionario se incrementaron las opiniones favorables de las sujetos A, F, G e I y se vieron decrementadas en las sujetos B y H.

Las interacciones negativas a la inversa, se vieron aumentadas en los sujetos B y H y disminuidas en los sujetos A, F e I.

El registro de puntualidad muestra un incremento notable, así como una disminución en el porcentaje de ausencias.

En cuanto a la ejecución del trabajo, los registros muestran un 100% de porcentaje de cumplimiento en todos los pasos, salvo en los que no dependían de las sujetos, los cuales no se tomaron en cuenta. En cuanto a la relación entre el porcentaje de cumplimiento de autoregistros, éstos reflejan un porcentaje de cumplimiento menor del registrado por el observador externo, pero en general se lograron los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES: Concluye el autor que se cumplió con el objetivo de la investigación, al haber identificado que la participación promovida y definida por el Modelo de Formación de Equipos de Trabajo, incide de manera positiva en la ejecución y en las interacciones humanas.

Asímismo indica que es el Psicólogo quien debe inducir al patrón para que permita la participación de los trabajadores y éstos tengan la posibilidad de autocontrolar su conducta aumentando con ello su libertad.

NOMBRE: "MODIFICACIONES DE CONDUCTAS DISYUNTIVAS (EN LA ORGANIZACION)

AUTOR: CUSTODIO RAMIREZ ADRIANA.

TESIS LIC. EN PSIC. UNAM. 1984.

OBJETIVO: Controlar "conductas disyuntivas inconvenientes" mediante la aplicación de una técnica de modificación de la conducta, siguiendo



do los pasos del modelo de Capacitación en Interacción humana, diseñado por Jiménez.

**GENERALIDADES:** Se llevó a cabo este estudio con cinco trabajadores entre 24 y 38 años, que laboran en la sala de lactantes de una estancia infantil de una Dependencia del Sector Público.

Se inició el experimento con el paso A del modelo: Identificación de repertorios, encontrando que la función general de la educadora es encargarse de la atención psicopedagógica y cuidado de los niños lactantes, de acuerdo con los Programas de la Dirección General de Educación Materno infantil. La función general de la asistente educativa es auxiliar a la educadora en la atención psicopedagógica y cuidado de los niños durante todo el tiempo que permanezca en el centro.

En la fase de línea base se procedió a establecer discrepancias como lo marca el paso B del Modelo, para esto se realizó un registro anecdótico durante 3 horas en días y horas diferentes, registrando a tres sujetos al azar. En seguida se procedió a continuar con el paso C, definiendo operacionalmente 15 conductas a modificar. Se efectuaron registros de frecuencia para las 14 conductas meta y para la conducta 15 se elaboró una hoja de autoregistro que se entregó a cada sujeto para su llenado.

Posteriormente se presentaron las gráficas de frecuencia a cada sujeto, explicándoles cada conducta y su frecuencia, sin comentarios sobre si estaba bien o mal. Se les preguntaba qué les parecía su actuación y si querían aumentar, mantener o disminuir alguna o todas las conductas registradas a cambio de algún estímulo por parte de la dirección. Ninguna solicitó nada por parte de la dirección, pero estuvieron de acuerdo en la modificación de sus conductas. Sólo se dió retroalimentación de su actuación a los sujetos y esto fué suficiente para que modificaran sus conductas, por lo que se decidió seguir haciéndolo y registrando para ver si se lograba el aumento o disminución al 100% de las conductas correspondientes a los objetivos de la organización. Esta nueva exhibición sólo se registró 3 hs y 30 min, ya que se efectuó un cambio de personal en la sala, lo que no permitió continuar con la investigación, quedando -

trunca la fase B y pendiente la fase C de seguimiento.

CONCLUSIONES: A pesar de lo anterior, se observaron resultados en los registros efectuados, modificándose las conductas establecidas como de interés. El autor concluye que se cumplió con el objetivo, al haberse efectuado modificaciones en las conductas disyuntivas e inconvenientes para la organización, las que fueron decrementadas.

Entre las ventajas del modelo concluye que es sencillo en su aplicación, rápido en cuanto a la obtención de información de lo que desean los directivos y de bajo costo y no presenta limitaciones en su aplicación.

#### "UNA EXPERIENCIA DE AUTOCONTROL EN EL AMBIENTE LABORAL"

Autores: Orozco, P. et al.

OBJETIVO: Integración de los jefes de Departamento como equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la Dirección General de Personal de una institución pública.

GENERALIDADES: Nueve jefes de Depto. de la Dirección General de Personal fueron los sujetos de este estudio.

En la Fase A se procedió a identificar y registrar las conductas - deseables e indeseables, definiéndose y registrándose nueve comportamientos como sigue: Presentar problemas más que dar soluciones - (PS), forma molesta de pedir las cosas (MF), llegar tarde (T), lentitud en el trabajo (LT) no se cuenta con él para el trabajo (NC), desorganización (D), necio y creído (N) irritable (I), faltas (F).

Durante la Fase B se corrió un curso dividido en 5 sesiones para - operacionalizar las conductas y establecer los contratos conductuales entre los jefes del departamento. Simultáneamente a esta fase se realizó el seguimiento y se observaron reducciones en los comportamientos descritos como indeseables.

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

NOMBRE: "EFECTOS DE LA MUSICA AMBIENTAL SOBRE LA INTERACCION HUMANA EN EL TRABAJO".

AUTOR: BORBON ROSAS ALEX.

TESIS LIC. EN PSIC. UNAM. 1982.

OBJETIVO: OBSERVAR EL EFECTO QUE SOBRE LAS INTERACCIONES HUMANAS EN UN GRUPO DE TRABAJADORES MEXICANOS, TIENEN LA MUSICA AMBIENTAL EN SU TRABAJO.

GENERALIDADES: Este estudio fue efectuado con tres sujetos, de 25, 24 y 31 años de edad, empleados en un departamento administrativo. La Fase pre-experimental se inicia con un registro anecdótico de -- 7.5 hs. de duración, con base en el cual se definieron operativamente las siguientes conductas:

Episodio verbal relevante.

Episodio verbal irrelevante.

Conducta social de trabajo.

Cooperación.

Entrega de artículos no relacionados con el trabajo.

Conductas no relevantes.

Uso particular del teléfono.

Mapa conductual (desplazamiento de los sujetos)

En la Fase A fueron registradas las conductas agrupadas en cinco - conjuntos. Los tiempos de registro para cada sujeto fueron:

Sujeto A: 32 hs. Sujeto B: 29.5 hs. Sujeto C: 32.5 hs. Los registros se distribuyeron al azar durante 16 días, con una confiabilidad de 91%.

En la Fase B se introdujo la variable música ambiental (Programusic).

Se registraron nuevamente las conductas en los siguientes tiempos:

Sujeto A: 13 hs. Sujeto B: 14.83 hs. y Sujeto C: 14.83 hs.

No existen diferencias significativas en los registros de las fases A y B.

CONCLUSIONES: Las conductas de interacción registradas ocurrieron - de igual manera durante las dos fases del estudio, por lo que se --

concluye que la variable música ambiental tiene un efecto nulo en las conductas de interacción humana.

NOMBRE: "INFLUENCIA DEL CHISMORREO EN EL MEDIO LABORAL".

AUTORES: HERNANDEZ F. AZUCENA y MARTINEZ FLORES NORMA.

TESIS LIC. EN PSIC. UNAM. 1984.

OBJETIVO: Identificar el efecto del chismorreó en las interacciones de un grupo de trabajadores mexicanos".

GENERALIDADES: Se llevó a cabo este estudio con 5 sujetos del sexo femenino, que laboran en una empresa de Servicio en Asesoría de Selección de Personal. Se implantó un diseño funcional AB que se inició con un registro anecdótico de cada una de las sujetos por dos - observadores, posteriormente se operacionalizaron 11 conductas a registrar y se efectuaron registros de frecuencia para cada persona - durante 15 sesiones de 30 minutos, aceptando las de mínimo 75% de confiabilidad.

Posteriormente ya en la fase experimental se escogió a la Sujeto 2, que se consideró la más comunicativa. Se le registró nuevamente en anecdótico, de donde se extrajeron 6 conductas para registro de frecuencia y asimismo se le escogió como portadora de los mensajes --- (chismes) que le hizo llegar una de las investigadoras.

CONCLUSIONES: Los resultados que tuvieron indican que no hubo diferencias significativas en los registros de las diferentes conductas en las fases A y B y concluyen que aunque la conducta de chismorreó no se emitió lograron cumplir con el objetivo de la investigación, encontrando que el efecto de chismorreó en este grupo fue nulo.

"LA MODIFICACION DE CONDUCTA EN EL MEDIO LABORAL A TRAVES DEL CONTRATO DE CONTINGENCIAS".

AUTOR: ALBARRAN ESPINAL ALBERTO ANGEL.

TESIS ENEP. IZTACALA. 1982.

OBJETIVO: Evaluar y analizar la efectividad en el uso del contrato de contingencias sobre las conductas de arrojarse objetos, ingestión de bebidas alcohólicas y aseo del local en un escenario labo-

ral dependiente del Departamento del D. F., en donde el experimentador tenía como función principal el registrar el número de reparaciones, causas y material necesario para ello.

GENERALIDADES: El Diseño quedó como Línea Base (LB), Aplicación del Contrato (B), Fase de Reversión (A), Seguimiento (B), el registro del comportamiento de los trabajadores se hizo mediante la definición de tres categorías conductuales:

- 1.- Arrojar objetos. Arrojar cualquier objeto a otro compañero.
- 2.- Beber. Llegar en estado de ebriedad a laborar o ingerir bebidas alcohólicas.
- 3.- Aseo: Asear diariamente el local de trabajo de 7 a 7.30 hs.

Se utilizaron como reforzadores: disponibilidad de tiempo libre para realizar actividades tales como: lectura, deporte, dominó o simplemente descansar. Todos ellos sugeridos por los mismos trabajadores.

Castigos: Se aplicaron como tales, multas económicas, de acuerdo al tipo de falta según lo especificaba el contrato.

Tipo de Registro: Se registraron las conductas observadas diariamente por ocurrencia (sí o nó) anotándose únicamente si ocurría o nó en el día. Durante 8 semanas se hizo el registro de línea base de las tres categorías conductuales, una vez concluido el registro de línea base, se convocó a una junta general de todos los trabajadores, donde se manifestó el disgusto por el exceso de las dos primeras conductas y definición en el aseo, con el objeto de que en forma colectiva presentaran sus quejas y las respectivas sugerencias de solución de acuerdo a lo que ellos consideraran problemático.

Durante la tercera reunión general firmaron de conformidad el contrato de contingencias todos los trabajadores que incurrieran en alguna falta, cabe mencionar que no recibían regaños, ni llamadas de atención, sólo se indicaba la falta y se anotaba en una libreta así como el monto a cubrir y el concepto, en una lista adicional se anotaba únicamente el nombre y la cantidad. Esta lista estaba a la vis

ta de todo el personal y se renovaba cada quincena.

CONCLUSIONES: Se obtuvo un marcado decremento en las conductas perturbadoras, así como el incremento de las de asec, inmediatamente después de establecido el acuerdo escrito (contrato) manteniéndose en general estos niveles durante las fases A y el seguimiento con respecto a los niveles de las fases IIB y B, aún cuando hubo fluctuaciones en las conductas meta de este trabajo, el procedimiento demostró ser efectivo y responsable del cambio. Por otra parte se puede apreciar que a medida que se decrementó la conducta de arrojarse objetos, apareció y se incrementó la de insultarse, no resultando perturbadora o molesta para la interacción de los trabajadores, lo que justifica que no se le haya considerado en el contrato de contingencias.

Durante el seguimiento marcado con las semanas 49 y 50 hubo incremento en ambas de 1 y 2 ocurrencias respectivamente.

### F.3 EVALUACION.

Panel de Discusión: Prueba de lápiz-papel. Reactivos de ensayo restringido.

Alternativa de autoinstrucción: Prueba de lápiz y papel. Reactivos de ensayo restringido.

### R E A C T I V O S

- Mencione y explique tres ventajas de la aplicación del Modelo operante utilizado para capacitación en Interacción Humana, así como el utilizado para Formación de Equipos de Trabajo, en el campo de la Interacción Humana.

### PRACTICA No. 5. (EVENTO F: INTERACCION HUMANA)

Objetivo terminal:

Que el alumno elabore por escrito un reporte (de acuerdo a las características de la A.P.A) de los pasos 1, 2, 3 y 4 del Modelo para capacitación en Interacción Humana, adaptado a un problema particular de relaciones humanas del personal de un escenario laboral,

de acuerdo a la Bibliografía del curso y a las instrucciones proporcionadas por su asesor.

Para lograr este objetivo, el alumno deberá cubrir los siguientes objetivos específicos:

- Identificar a través de una entrevista con el jefe, un problema de Interacción Humana que se presente con el ocupante u ocupantes de un puesto de trabajo, tomando en consideración las políticas y objetivos de la empresa o Unidad de Trabajo, que se relacionen con el problema (puede ser utilizado el mismo puesto de las prácticas anteriores), de acuerdo a las instrucciones proporcionadas por su asesor.
- Elabore un registro anecdótico identificando el antecedente, conducta y consecuente, para operacionalizar debidamente las conductas involucradas en el problema, de acuerdo a las instrucciones proporcionadas y a la Bibliografía del curso.
- Elabore los formatos para los registros pertinentes, de acuerdo a la Bibliografía y a las instrucciones proporcionadas.
- Identifique los cambios que se requieren en los repertorios del sujeto (o los sujetos) así como el reforzador y procedimiento a utilizar, realizando un Convenio Conductual, de acuerdo a las instrucciones proporcionadas, así como a la Bibliografía del curso.

**METODO:**

Esta práctica será individual. El alumno podrá trabajar en el mismo escenario y puesto de las prácticas anteriores y a través de una entrevista con el jefe inmediato elegirá algún problema de interacción humana que se presente, en el cual se encuentren involucrados uno o varios sujetos. En esta misma entrevista el alumno deberá precisar, las políticas y objetivos de la empresa y de la unidad de trabajo, que se relacionen con el citado problema. Posteriormente efectuará un registro anecdótico para verificar lo comentado por el jefe, cuidando de identificar el antecedente, la conducta y el consecuente, para en seguida definir operacionalmente las conductas de los sujetos involucrados en el problema. En seguida proceda a elaborar los

formatos de registro del tipo que mejor se ajuste a la observación y medición de la conducta.

Ya con estos datos, defina los cambios necesarios en los repertorios del sujeto (o sujetos), el reforzador y procedimiento a utilizar, realizando un Convenio Conductual.

En caso de presentar alguna duda, dirijase a su asesor. Esta práctica será igualmente monitoreada en los días y horarios fijados por su asesor, por lo que deberá usted presentarse con lo que lleve realizado, para su asesoría.

Esta práctica deberá ser entregada el día fijado como máximo, a través de un reporte de acuerdo a las características que indica la A.P.A., descrito en la Práctica No. 2.

Al igual que en las prácticas anteriores, la presentación del reporte, será tomado en consideración para su calificación.



**CONCLUSIONES Y LIMITACIONES**

### CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Como se puede observar, este trabajo alcanzó los objetivos establecidos al inicio del mismo. De manera general se estableció cual debía ser el contenido de la materia, incluyendo para cada uno de los tópicos, los elementos necesarios para adquirir la información relevante del tema.

Este trabajo pretende convertirse en una herramienta auxiliar de los catedráticos del Área del Trabajo, tanto del Sistema de Educación Abierta como del Sistema Escolarizado, al proporcionarle los elementos básicos para desarrollar el curso y por consiguiente constituye una aportación a la Facultad de Psicología y en especial al área del trabajo, en un intento por coadyuvar en el incremento de su nivel académico, factor por demás importante en una especialidad que lucha por convertir sus teorías y técnicas como propias, siempre y cuando respeten los principios de la ciencia.

En este punto, cabe aclarar además la intención de apoyar la Psicología Conductual y su aplicación al trabajo, ya que sus ventajas en cuanto a objetividad, sistematización, precisión, efectividad, tecnología, etc. hacen de esta aproximación un valioso elemento en la solución de problemas organizacionales, hasta el punto de que es vista por algunos autores ya como un intento científico y metodológico en sí. (Crowel y Anderson, 1983). De las prácticas de Dirección tradicionalmente utilizadas, pocas de ellas descansan sobre bases sólidas de conocimientos referentes a factores que demuestren afectar el comportamiento humano, por otra parte, las estrategias de Dirección que están de moda, son rara vez o quizás ninguna vez adecuadamente evaluadas. Por consiguiente se hace cada día más evidente en nuestra sociedad especialmente en este periodo de crisis, y necesidad de aumento de productividad, que una de nuestras fuentes más preciosas de trabajo relevante: los Recursos Humanos, no están siendo utilizados en la forma más eficiente y óptima. Es por lo tanto imperativo si se vá a hacer reversible esta tendencia, que se desarrolle una alternativa en donde la efectividad de sus prácticas sean tanto documentadas como mejoradas y un paso prometedor en esta

dirección es el interés surgido por investigar en las áreas de Modificación Conductual y Dirección de Contingencias, de donde nace el movimiento conocido como Dirección Conductual Organizacional, el cual a través de sus reportes de aplicaciones de principios y procedimientos conductuales en ambientes laborales, sugieren que la Dirección Conductual usada por los ejecutivos de una Organización, -- puede ser una forma de realzar más efectivamente el potencial de -- conducta humana en el escenario del trabajo.

Entre las limitaciones que podemos de antemano prever se encuentra el contenido del curso. De ninguna manera éste constituye una proposición única y final. Estamos conscientes de la existencia de otros campos en donde puede intervenir el psicólogo utilizando la aproximación operante. Los propuestos por nosotros son sólo algunos de los más importantes y sobre ellos se inicia el desarrollo del programa. Los interesados en esta aproximación podrán sugerir nuevas temáticas que pueden ser anexadas en caso de considerarse conveniente.

Se sugiere además el desarrollo de la bibliografía propuesta como complementaria, ya que de esta manera se podrá ampliar y fortalecer la información proporcionada por la bibliografía básica, con lo que el alumno tendrá una mejor y más amplia visión de los temas.

Es conveniente también que se incluya mayor soporte empírico de la teoría, pues además de ser una base sólida de fundamentación, puede constituir un apoyo para los que se inician en este campo.

B I B L I O G R A F I A

- Albarrán Espinal Alberto A. La Modificación de Conducta en el Medio laboral a través del Contrato de Contingencias. Tesis Lic. en Psic. ENEP. IZTACALA 1982.
- Alcerreca Pérez Irma. Efecto del Reforzamiento sobre las conductas de seguridad. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1979.
- Alves Da Costa Fernando. Una alternativa al entrenamiento de líderes. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Edit. Trillas. 1975.
- Arista Quezada Griselda. Una alternativa para la evaluación de Personal. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Autores Varios. Las Herramientas Intelectuales. Editado por la Univ. Autónoma de Aguascalientes, 1979.
- Beltrán Reséndiz Carlos. La Economía de fichas con puntos aplicada a la producción. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1979.
- Borbón Rosas Alex. Efectos de la música ambiental sobre la integración humana en el trabajo. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1982.
- Camacho de Avila J. E. y Pasapera Aburto L. Un estudio de evaluación de la conducta laboral. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Campos Tepox Hermelinda. La seguridad industrial, un área olvidada por la Psicología. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Catania Charles. Investigación contemporánea en conducta operante. México, Edit. Trillas. 1974.
- Castillo Domínguez Ma. Cristina. Un estudio sobre programas de reforzamiento de la labor de un supervisor. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1975.

- Chessal Hernández y Del Muro Balandrán M. L. Adiestramiento en -- conducta de ventas, aunado a un sistema de motivación de incentivos en el desempeño del trabajo de empleados de mostrador. Tesis Lic. en Psic. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 1984.
- Conde Flores Ma. R. y Valdez M. S. Una estrategia para lograr el - incremento de conductas seguras en el trabajo. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1979.
- Crowel Ch. R. y Anderson D. Ch. The scientific and Methodological basis of a systematic approach to human behavior management. Journal of Organizational Behavior Management. 1983, 2, 1-31.
- Custodio R. Adriana. Modificación de conductas disyuntivas (en la organización). Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1984.
- Estrada Solís Elia. Una aplicación del M.C.I. para la evaluación de la conducta laboral. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Flores Corona Ma. L. y Cols. Consecuencias no punitivas en un grupo de trabajo. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1976.
- Foster Frances and Pavlick Kathleen. Effects of Behavior Management on sales of food items by restaurant workers. Psychological Reports. 1978 Aug. Vol. 43(10) 90.
- García López Amelia. Un estudio sobre modificación de conducta -- aplicado a una institución bancaria. Tesis Lic. en Psic. 1980.
- García Méndez Mirna. Aplicación del M.C.I. a nivel de supervisores. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Grados Espinosa Jaime. Calificación de Méritos: Evaluación de la - Conducta Laboral. México. Edit. Trillas. 1980.
- Grados Espinoza Jaime. Sobre Reclutamiento, Selección, Contrata-- tación e Inducción de Personal. Edición Personal. México. 1980.

- Hermann Jaime A. Effects of a safety program on the accident frequency and severity rate of automobile workers. Dissertation abstracts International. 1979 May Vol. 39 (II-B) 5625-5626.
- Hernández F. A. y Martínez F. N. Influencia del chismorreo en el medio laboral. Tesis Lic. en Psic. 1984.
- Herrera Villegas Lilibiana. La participación en el trabajo. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1984.
- Holland J. G. y Skinner B. F. Análisis de la Conducta. México. Edit. Trillas. 1970.
- Howell William. Psicología Industrial y Organizacional. México. El Manual Moderno. 1979.
- Ibarra M.E.G. Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Jiménez O. Alvaro. Cómo entrenar en Selección por Objetivos. México. UNAM. 1974.
- Jiménez O. Alvaro. El Análisis Experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial). México, Edit. Trillas. 1976.
- Jiménez O. Alvaro. Interacciones Humanas en el Trabajo. México. En Prensa. 1980.
- Jiménez O. Alvaro. Reglas y Contingencias. Mecanograma. México. Fac. de Psicología UNAM. 1983.
- Juárez Herrera Juan Manuel. Una nueva técnica de selección de Personal. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Laffite Breton Ma. Eugenia. Sistema Modular para adiestramiento y capacitación de Supervisores. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1977.

Leroux C. Ma. Josefina. Modificación Conductual de la Impuntualidad y Productividad en una Industria Pequeña. Tesis Lic. en Psic. U.I.A. 1977.

Luthans F. y Kreitner R. Modificación de la Conducta Organizacional. México. Edit. Trillas. 1980.

Martin Thiessen Flor de Ma. Aumento de la Productividad del Personal de una Empresa. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1974.

Minjares Ronquillo L. Manuel. Modelo de Selección por Objetivos - aplicado a dos puestos de una Escuela Secundaria. Tesis Lic. en Psic. Escuela Libre de Psic. Chihuahua, Chih. 1983.

Orozco P. y cols. Una experiencia de autocontrol en el ambiente - laboral. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1977.

Orpen Christopher. The effect of a behaviour modification programme on worker absenteeism. Journal of Behavioural Science. 1977. Vol. 2(4) 249-252.

Peláez Bueno Ma. Luisa. Un sistema de inducción a la Seguridad Industrial. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.

Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. (Primera parte). México. Edit. Limusa. 1976.

Reynolds George S. Compendio de Condicionamiento Operante. México. Edit. Ciencia de la Conducta. 1973.

Riaño Rodríguez Elda Rosa. Procedimiento motivacional para incrementar el comportamiento de seguridad en los trabajadores de C.F.E. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1980.

Ribes Iñesta Emilio. Técnicas de Modificación de Conducta. México. Edit. Trillas. 1972.

- Rodríguez M. Oscar. Modificación de Conducta Organizacional (OBM)  
Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Rodríguez Sosa Josefina. Evaluación de un procedimiento para incrementar la eficiencia laboral de un grupo secretarial. Tesis -  
Lic. en Psic. UNAM. 1979.
- Saad, E. y Pacheco D. La capacitación y la educación continua de los ingenieros civiles en el sector público. México: Centro de Investigaciones Sociales de la Educación. 1982.
- Schein E. H. Psicología de la Organización. Madrid. Prentice Hall International. 1975.
- Scott Geller E. Rewarding safety belt usage at an industrial - - setting: tests of treatment generality and response maintenance. Journal of Applied Behavior Analysis. 1983. Num. 2 Summer. 189-202.
- Sistematización de la Enseñanza. UNAM. CISE. 1980.
- Sulzer-Azaroff and Santamaría Consuelo. Industrial Safety Hazard Reduction through performance feedback. Journal of applied behavior analysis. 1980 Num. 2 Summer. 287-295.
- Taximarroa C. M. Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un operario mexicano. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1975.
- Villagómez García José Luis. Historia y Evolución de la Selección Técnica en México. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1975.
- Villegas R. Roxana. Aproximaciones y teorías sobre las relaciones humanas. Tesis Lic. en Psic. UNAM. 1978.
- Wihoff Martín y cols. Behavior Management in a factory setting: increasing work efficiency. Journal of Organizational Behavior Management. 1982. SPR-SUM. Vol. 4 (1-2) 97-127.



A N E X O S

ANEXO No. 1 ANALISIS DE PUESTOS

ANEXO No. 2 FICHA DE PUESTO

ANEXO No. 3 SOLICITUD PONDERADA

ANEXO No. 4 TABLA DE CALIFICACIONES

ANEXO No. 5 CUESTIONARIO DE INCENTIVOS

ANEXO No. 6 LISTADO DE CONDUCTAS DEFINIDAS  
OPERACIONALMENTE.

ANEXO No. 1

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTOS

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

1.- Nombre de la institución : \_\_\_\_\_

2.- Rama o giro:

- a) \_\_\_\_\_ bancaria
- b) \_\_\_\_\_ industrial
- c) \_\_\_\_\_ comercial
- d) \_\_\_\_\_ servicios
- e) \_\_\_\_\_ sector público
- f) \_\_\_\_\_ pesquera
- g) \_\_\_\_\_ agrícola
- h) \_\_\_\_\_ otra (especifique)

3.- Actividad: \_\_\_\_\_

4.- Domicilio : \_\_\_\_\_

IDENTIFICACION DEL PUESTO

5.- Nombre del puesto : \_\_\_\_\_

- a) Clave \_\_\_\_\_
- b) Nivel jerárquico o escalafonario: \_\_\_\_\_
- c) Secretaría : \_\_\_\_\_
- d) Subsecretaría: \_\_\_\_\_
- e) Dirección o Gerencia: \_\_\_\_\_
- f) División: \_\_\_\_\_
- g) Departamento : \_\_\_\_\_
- h) Sección : \_\_\_\_\_
- i) Mesa: \_\_\_\_\_

j) Coordinación y/o staff: \_\_\_\_\_

6.- Nombre completo de la unidad de adscripción: \_\_\_\_\_

7.- Sueldo mensual: \$ \_\_\_\_\_

8.- Compensaciones : \*\$ \_\_\_\_\_

9.- ¿Suele darse otros nombre a este puesto? \* Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\*En caso afirmativo:

a) En la empresa: \_\_\_\_\_

b) Fuera de ella : \_\_\_\_\_

10.- El puesto es :

a) \_\_\_\_\_ de confianza

b) \_\_\_\_\_ sindicalizado

c) \_\_\_\_\_ otro (especifique) \_\_\_\_\_

11.- Tipo de puesto:

a) \_\_\_\_\_ de oficina

b) \_\_\_\_\_ mantenimiento

c) \_\_\_\_\_ especializado

d) \_\_\_\_\_ de supervisión

e) \_\_\_\_\_ operativo

f) \_\_\_\_\_ ejecutivo

g) \_\_\_\_\_ semiejecutivo

h) \_\_\_\_\_ secretarial

i) \_\_\_\_\_ otro (especifique) \_\_\_\_\_

12.- Número de empleados en el puesto:

\_\_\_\_\_ hombres \_\_\_\_\_ mujeres

13.- ¿Realiza cada uno de ellos el mismo trabajo? Sí \_\_\_\_\_ \*No \_\_\_\_\_

\* De no ser así, dé una breve explicación de las funciones de cada uno de los otros empleados:

Nombre del empleado	Funciones diferentes
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

14.- Localización física (señalar edificio, piso, planta, etc., donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- Jornada normal de trabajo:

a) Días: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

b) Horas: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

16.- Horas extra por semana :

a) Días en que regularmente ocurren esas horas: \_\_\_\_\_

b) Cantidad máxima de horas por día : \_\_\_\_\_

17.- Puestos inmediatos inferiores:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

18.- Puesto del jefe inmediato superior : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19.- Sus reportes los dirige a :

Puestos	Para (asunto)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

DESCRIPCION GENERICA

0.- En general, ¿en qué consiste el trabajo?

21.- Describa el Objetivo General del puesto en términos de lo que se espera que el ejecutante realice. Mencione las condiciones de -- realización (equipo, herramientas, lugar, a partir de qué información). Indique los niveles de eficiencia aceptados en términos de exactitud, tiempo y/o número de errores aceptables. Ejemplo::

"Que el empleado realice todas las actividades del puesto de secretaria de Compras, de acuerdo con los procedimientos de la organización y en los tiempos marcados en la Descripción Específica".

---

DESCRIPCION ESPECIFICA

22.- Describa a continuación las Actividades Diarias, Periódicas y --  
Ocasionales en términos de antecedente (¿qué es lo que origina el  
inicio de una tarea?), conducta (¿qué se hace?), y consecuente -  
(¿qué consecuencias tiene la tarea realizada?). Ejemplo:

TAREA 1	NOMBRE: Elaboración de cheque	TIEMPO APROX.: 5'
ANTECEDENTE: Vencimiento de una factura a pagar		
CONDUCTA: Se toma un formato de cheque del cajón superior izquierdo del escritorio. Se introduce en la máquina de escribir, y se escriben en él los siguientes datos: fecha de emisión, nombre de la persona o empresa a quien va dirigido el pago, y cantidad a pagar (con número y letra), dejando en blanco únicamente el espacio para la firma de autorización. El cheque se saca de la máquina y se lleva con el jefe inmediato.		
CONSECUENTE :Que el cheque sea firmado por el jefe inmediato superior.		

A. ACTIVIDADES DIARIAS:

Describa todas las tareas que realiza diariamente, enunciándolas en orden de importancia (con su número y nombre correspondientes) y señalando el tiempo aproximado de ejecución.




**B. ACTIVIDADES PERIODICAS.**

Trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo: cada tres días, cada semana, cada mes, cada semestre, cada año, etc., indicando la periodicidad de cada tarea. La numeración de las tareas debe continuar a partir de la última de las Actividades diarias.





C. ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES.

Enuncie las tareas que rara vez le encomiendan, o aquéllas que son propias de puestos ejecutivos y que no están sujetas a una periodi cidad fija.



23. Indique los Objetivos Específicos para cada una de las tareas - diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto.  
Ejemplos:

TAREA 1	Elaboración de cheque	OBJETIVO: Que las facturas autorizadas para el pago del material, equipo, materia prima, etc., se encuentren al día
---------	-----------------------	---

TAREA 2	Archivo de pólizas	OBJETIVO: Contar con un archivo alfabético de las pólizas para que, en el momento en que se requieran, se localicen en el expediente correspondiente.
---------	--------------------	---

TAREA 1		OBJETIVO

TAREA 2		OBJETIVO

TAREA 3		OBJETIVO

TAREA		OBJETIVO

TAREA		OBJETIVO:






24.- Información recibida en el puesto:

Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o trámite que se les da.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO QUE LO ENVIA	PERSONA (PUESTO) QUE LO ENVIA	USO O TRAMITE

25.- Información emitida en el puesto:

Enumere los documentos que elabora y/o que envía a otros puestos.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO AL QUE SE ENVIA	PERSONA Y/O PUESTO A QUE SE ENVIA

CONOCIMIENTO Y FORMACION

26.- ¿Qué tipo de maquinaria, aparato o instrumento se requiere para realizar las tareas de su puesto? Mencione el nombre e indique -marcando con una "X"- cuál es el grado de dominio necesario, - así como el porcentaje de tiempo que usa cada uno en una semana de trabajo (48 horas). Ejemplo:

TAREA 1 Elaboración de cheque			
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.
Máquina de escribir eléctrica			

TAREA 1

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA 2			
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO

TAREA				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO

TAREA				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO

27.- En el mismo orden en que enlistó las actividades diarias, periódicas y eventuales, detalle los conocimientos necesarios para la -- realización de cada una de ellas. Considere únicamente los conoci mientos que son indispensables para el desempeño de las tareas, - mas no aquéllos que pudieran ser deseables. Mencione las fuentes (escritas) de información. Ejemplo:

TAREA 1 Elaboración de cheque	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escritura de letras y número en máquina de escribir.</li> <li>- Uso de márgenes y tabuladores en máquina de escribir.</li> <li>- Elaboración de formas comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cacho, José P. Sistemas de Mecanografía (Catálogos B al F). Ediciones ECA: México, 1982.</li> <li>- Educational Services. Commercial Correspondence. McGraw-Hill Book Co. New York, 1954. pp.85-87.</li> <li>- Manual de Operaciones de la empresa. pp. 31-33.</li> </ul>

TAREA 1	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?

TAREA	
CONOCIMIENTOS EN	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?

TAREA	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?



28.-Marque los conocimientos teóricos necesarios o indispensables (no los que sean deseables) para desempeñar su puesto, los cuales son equivalentes a:

- a) \_\_\_ Primaria incompleta: grado 1 2 3 4 5 6
- b) \_\_\_ Primaria completa
- c) \_\_\_ Secundaria incompleta: grado 1 2 3
- d) \_\_\_ Secundaria completa
- e) \_\_\_ Preparatoria, Vocacional o equivalente incompleta: grado  
1 2 3
- f) \_\_\_ Preparatoria, Vocacional o equivalente completa
- g) \_\_\_ Profesional incompleta (especifique carrera y nivel): \_\_\_
- h) \_\_\_ Profesional completa (especifique): \_\_\_\_\_
- i) \_\_\_ Posgrado (especifique): \_\_\_\_\_
- j) \_\_\_ Comercio
- k) \_\_\_ Taquigrafía
- l) \_\_\_ Mecanografía
- m) \_\_\_ Secretaria
- n) \_\_\_ Cursos especiales (especifique): \_\_\_\_\_
- ñ) \_\_\_ Otra (especifique): \_\_\_\_\_
- o) \_\_\_ Idioma (marque con una "X" el grado de dominio requerido):

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO

29.- Para realizar todas las tareas de su puesto se requiere tener experiencia en: (Mencione todas las actividades):

---

---

---

---

---

---

---

30.--¿En cuánto tiempo estima usted que una persona con los conocimientos señalados puede desarrollar normalmente este puesto?

---

31.- Experiencia requerida:

- a)  Menos de un mes
- b)  De 2 a 6 meses
- c)  De 7 a 12 meses
- d)  De 1 a 2 años
- e)  De 2 a 4 años
- f)  De 4 a 6 años
- g)  De 6 a 10 años
- h)  Otra (especifique) \_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD EN BIENES

32.- ¿El puesto requiere ser responsables en bienes? \*Si \_\_\_ No \_\_\_

\* En caso afirmativo, marque con una "X" lo que corresponda:

- a) \_\_\_ Escritorio-silla
- b) \_\_\_ Teléfono
- c) \_\_\_ Máquina de escribir
- d) \_\_\_ Papelera
- e) \_\_\_ Archivo
- f) \_\_\_ Herramientas
- g) \_\_\_ Otros (especifique) \_\_\_\_\_

33.- ¿Hay responsabilidad en valores (dinero)? \*Si \_\_\_ No \_\_\_

\* ¿Por cuánto? \$ \_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

34.- Indique los puestos que usted supervisa, marcando con una "X" el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo -dentro de una jornada de trabajo- que dedica usted a esa supervisión.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLETA	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIFICACION	% DE TIEMPO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

35.- En el mismo orden anterior, explique los tipos de trabajo que supervisa a cada puesto:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

36.- Marque con una "X" el grado de supervisión que recibe usted:

- a)  Ninguna
- b)  Muy poca
- c)  Poca
- d)  Mucha

37.- ¿Algún empleado no supervisor dirige su trabajo? \*Si  No

\* En caso afirmativo:

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

38.- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X"):

- a)  Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
- b)  Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
- c)  Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- d)  Sólo lo relativo a políticas y a métodos generales de supervisado.

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

39.- En el puesto que usted desempeña, ¿tiene acceso a datos confidenciales? \* Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\* En caso afirmativo:

a) ¿A cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Su trabajo lo realiza:

1) \_\_\_\_\_ Normalmente con datos confidenciales

2) \_\_\_\_\_ Ocasionalmente con datos confidenciales

c) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO

40.- En el desempeño de su puesto, ¿tiene contacto con el público?

\* Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\* En caso afirmativo:

a) Tipo de contacto:

1) \_\_\_\_\_ Personal

2) \_\_\_\_\_ Telefónico

3) \_\_\_\_\_ Por correspondencia

b) ¿Qué daño podría causar un mal trato a estas personas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO

41.- ¿Cuáles son los errores más frecuentes que se podrían cometer en el desempeño de las actividades de su puesto?

CAUSA	TIPO DE ERROR	EFECTOS

42.- Los resultados de su trabajo afectan:

- a)  Parcialmente a personas de su nivel
- b)  El servicio al público
- c)  El trabajo de su unidad
- d)  El desarrollo de su departamento
- e)  Los procesos de dirección y políticas de la compañía

MEDIO AMBIENTE

43.- Marque con una "X" las condiciones en que realiza su trabajo:

ASPECTO	N I V E L			
	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACION				
VENTILACION				
LIMPIEZA				

44.- Especifique si tiene que soportar en su trabajo:

- 1 Olores \_\_\_\_\_
  - 2 Emanaciones \_\_\_\_\_
  - 3 Humedad \_\_\_\_\_
  - 4 Resequedad \_\_\_\_\_
  - 5 Corrientes de aire \_\_\_\_\_
  - 6 Frío \_\_\_\_\_
  - 7 Calor \_\_\_\_\_
  - 8 Ruido \_\_\_\_\_
  - 9 Cambios bruscos de temperatura \_\_\_\_\_
  - 10 Espacios reducidos \_\_\_\_\_
  - 11 Una temperatura de... \_\_\_\_\_
  - 12 Materiales químicos \_\_\_\_\_
  - 13 Acidos \_\_\_\_\_
  - 14 Humos \_\_\_\_\_
  - 15 Grasas \_\_\_\_\_
  - 16 Aceites \_\_\_\_\_
  - 17 Vapor \_\_\_\_\_
  - 18 Lugares altos \_\_\_\_\_
  - 19 Objetos móviles \_\_\_\_\_
  - 20 Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 
- 
-

45. Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente, por jornada de trabajo):

LUGAR	75% - 100%	50% - 74%	25% - 49%	MENOS DE 25%
INTERIOR				
EXTERIOR				
ENTRA Y SALE				
EN VEHICULO (AUTOBUS, AUTO- MOVIL, ETC.)				

46.- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada de trabajo):

POSICION	75% - 100%	50% - 74%	25% - 49%	MENOS DE 25%
AGACHADO (A)				
DE RODILLAS				
VOLTEANDO				
PARADO (A)				
ARRASTRANDOSE				
SUBIENDO				
BALANCEANDOSE				
CORRIENDO				
EMPUJANDO				
JALANDO				
TRABAJANDO CON LOS DEDOS				
SENTADO (A)				
OTRAS (ESPECI- FIQUE)				



47.- En su trabajo está expuesto(a) a:

(Marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia)

ACCIDENTE	ELEVADA 75% - 100%	CONSIDERABLE 50% - 74%	ESCASA 25% - 49%	REMOTA MENOS DE 25%
CAIDAS				
CHOQUES ELECT.				
MUTILACIONES				
ENVENENAMIENTOS				
QUEMADURAS				
GOLPES				
RASPADURAS				
OTROS (ESPE- CIFIQUE)				

47.- Enfermedades a las que está expuesto(a) en su trabajo:

(Marque con una "X" la posibilidad de contraerlas)

ACCIDENTE	ELEVADA 75% - 100%	CONSIDERABLE 50% - 74%	ESCASA 25% - 49%	REMOTA MENOS DE 25%
ALERGIAS				
OIDO				
VISTA				
APARATO RES- PIRATORIO				
APARATO DI- GESTIVO				
SISTEMA NERVIOSO				
SATURNISMO				
OTRAS (ESPE- CIFIQUE)				

POLITICAS DE LA EMPRESA

(Estas preguntas sólo se le harán al patrón o a su representante).

49.- Conocimientos mínimos para el puesto:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

50.- Experiencia mínima (tiempo):

\_\_\_\_\_

51.- Estado Civil:

\_\_\_\_\_

52.- Sexo:

\_\_\_\_\_

53.- Idioma (grado de dominio):

\_\_\_\_\_

54.- Escolaridad mínima:

\_\_\_\_\_

55.- Nacionalidad:

\_\_\_\_\_

56.- Edad mínima: \_\_\_\_\_ Edad máxima: \_\_\_\_\_

57.- Sueldo mínimo: \$ \_\_\_\_\_ Sueldo máximo: \$ \_\_\_\_\_

58.- Documentos requeridos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

59.- Radicar en:

a) \_\_\_\_\_ Definitivamente

b) \_\_\_\_\_ Temporalmente (¿cuánto tiempo?) \_\_\_\_\_

60.- Viajar:

a) \_\_\_\_\_ Nivel nacional (¿dónde?) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_ Nivel internacional (¿dónde?) \_\_\_\_\_

61.- Horario:

a) \_\_\_\_\_ Matutino De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_ Vespertino De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_ Nocturno De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_ Rolado (especifique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

62.- Tipo de contrato:

- a)  Por obra determinada
- b)  Por tiempo determinado - Eventual
- c)  Por tiempo indeterminado
- d)  Otro (especifique) \_\_\_\_\_

63.- Fecha para ser contratado: \_\_\_\_\_

64.- Requisitos físicos:

65.- Cualidades intelectuales:

66.- Conductas deseables:

67.- Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

68.- Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_

69.- Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

70.- Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

71.- Fecha de Análisis: \_\_\_\_\_

72.- Análizó: \_\_\_\_\_

73.- Vo. Bo. del jefe inmediato superior: \_\_\_\_\_

74.- Conforme: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Firma del Sindicato, Gerencia o Dirección)

ANEXO No. 2

F I C H A   D E   P U E S T O S

NOMBRE DE LA EMPRESA: Grupo Médico del Valle

Fecha:-----

Fecha Rev.:-----

Fecha Rev.:-----

Nombre del puesto: Auxiliar de enfermera

Sexo: Femenino

Edad mínima: 18 años                      Edad máxima: 25 años.

Escolaridad mínima: Curso elemental de enfermería.

Sueldo mínimo: \$8,500 M/N.                      Sueldo máximo: \$13,000 M/N.

Horario de trabajo: 4.30 - 8.30 P.M.

Tipo de puesto: De confianza

CONOCIMIENTOS EN:

- Generalidades de archivo y oficina
- Tomas de pesos y tallas.
- Conocimientos en vacunas e indicaciones para su aplicación.
- Conocimientos en llenado de historias clínicas y cartillas de vacunación.

EXPERIENCIA EN:

TIEMPO

- |  |                 |
|--|-----------------|
| - Actividades de recepción.  | De 2 a 6 meses. |
| - Actividades de enfermería, tales como tomas de pesos y tallas, <u>con</u> ocimientos en vacunación, etc. | De 2 a 6 meses  |

OTRAS EXPERIENCIAS DESEABLES:

Que haya trabajado dentro del área de pediatría.

LUGARES Y PUESTOS DONDE PUDO HABERSE OBTENIDO

Tipo de empresa	Puesto	Actividades
Clínica u hospital público o privado.	Auxiliar de Enfermera.	Conocimiento en vacunación, Tomas de pesos y tallas, Manejo de Historias Clínicas.
Cualquier empresa	Recepcionista	Varios de oficina

MAQUINAS O APARATOS QUE DEBE SABER USAR (marcando grado de competencia).

Máquina y/o aparato	Rapidez y precisión. Dominio total.	Conocimiento de aparatos o máquinas similares.	Mediana rapidez y precisión.
---------------------	-------------------------------------	--	------------------------------

Báscula X  
Metro X  
Máquina de escribir

OBJETIVO GENERAL

Organizar adecuadamente a los pacientes, para lo que se hace necesario proporcionarles horas de citas, atenderlos a su llegada, preparar los documentos necesarios y cobrar los honorarios correspondientes.

RESULTADOS PARCIALES

- Proporcionar citas a los pacientes que la soliciten, indicándoles el día y la hora en que serán atendidos por el especialista.
- Ofrecer a todo el que la solicite la información referente a los servicios así como sus honorarios.
- Atender a los pacientes al momento de su llegada, preparando los documentos necesarios e indicando el momento en que serán recibidos.

- Cobrar los honorarios respectivos al momento de terminar la consulta con el especialista, ofreciéndoles el recibo correspondiente.

#### CONDUCTAS DESEABLES EN EL PUESTO

- Que el sujeto se presente puntualmente a sus labores (4:00 P.M.)
- Que el sujeto labore tiempo extraordinario, si así lo requiere - la ejecución principal de su trabajo.
- Que el sujeto manifieste una conducta, que lo haga aceptable a - la opinión de los pacientes.

Analizado por: Alexandra Nassar Lavista.

Revisado por: Lic. Alvaro Jiménez.

ANEXO No. 3

SOLICITUD PONDERADA PARA EL PUESTO DE AUXILIAR DE ENFERMERA

No invada  
\* esta zona

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre: -----

Sexo:

- Masculino  
 Femenino

Estado Civil

- Soltero  
 Casado  
 Otro

Edad

- Menos de 18 años  
 De 18 a 19 años  
 De 20 a 21 años  
 De 22 a 23 años  
 De 24 a 25 años  
 Más de 25 años

ESCOLARIDAD

- Curso elemental de enfermería  
 Licenciatura en enfermería  
 Estudios relacionados con enfermería  
 Otros

SUELDO DESEADO

- 8,500 a 10,000  
 10,500 a 12,000  
 12,000 a 13,000  
 Más de 13,000

Aceptaría usted trabajar con horario de 4:00 a 8:00 PM?

- Si  
 No

CONOCIMIENTOS

Posee ud. los siguientes conocimientos:

Generalidades de archivo y oficina?

- Si
- No

Tomas de pesos y tallas?

- Si
- No

Conocimientos en vacunas e indicaciones para su aplicación?

- Si
- No

Conocimientos en llenado de Historias Clínicas y cartillas de vacunación?

- Si
- No

EXPERIENCIA

Tiempo de experiencia desempeñando puestos similares?

- Ninguna
- De 2 a 6 meses
- Más de seis meses

Dentro de qué áreas ha trabajado?

- Pediatría
- Perinatología
- Otras
- Ninguna

HISTORIA LABORAL

Nombre de la Empresa	De 19__ a 19__	Puesto desempeñado.	Actividades del puesto
----------------------	----------------	---------------------	------------------------




ANEXO No. 5  
(CUESTIONARIO DE INCENTIVOS)

INFORMACION

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

IDENTIFICACION

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Antigüedad de su puesto: \_\_\_\_\_

Categoría: \_\_\_\_\_ Nivel: \_\_\_\_\_

Nombre de la Unidad donde presta sus servicios: \_\_\_\_\_

Jornada de trabajo: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES:

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

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

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

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

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

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

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

0                    1                    2                    3

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

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

MUCHAS GRACIAS.

CUESTIONARIO:

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

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

¿Podría sugerir otras actividades? \_\_\_\_\_

- 2) Promoción de reuniones periódicas en su departamento para discutir objetivos de trabajo.                    0           1           2           3
- 3) Preocupación por mejorar las relaciones entre sus compañeros de -- trabajo.                    0           1           2           3
- 4) Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su -- trabajo individual.                    0           1           2           3
- 5) Reconocimiento público por la la bor desempeñada por su equipo de trabajo.                    0           1           2           3

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 6) Revisión de cargas de trabajo que le son asignadas, con la finalidad de repartir mejor las labores individuales.   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7) Información periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la institución (boletín de información sobre promociones, plazas, becas, etc.). | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Otras: _____  |   |   |   |   |
| 8) Cambios para mejorar la seguridad e higiene.<br>¿Cuáles? _____   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 9) Estudio de las posibilidades de reclasificar su puesto   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 10) Modificar -ya sea ( ) cambiar o ( ) eliminar-, los controles que sobre el personal tiene la institución.<br>¿Qué modificación sugiere? _____                | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 11) Rotación periódica de puestos dentro de su mismo nivel.   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 12) Cubrir a un compañero de nivel escalafonario superior.  | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 13) Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que, dentro de su puesto, le parece la más agradable.                                   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 14) Cambiar de unidad o departamento.<br>¿A cuál? _____   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 15) Asistir a cursos que le permitirán conocer más de su trabajo o de otros trabajos.   | 0 | 1 | 2 | 3 |

16) De los conceptos enlistados abajo, responda en qué grado le interesarían :

- Despensa familiar	0	1	2	3
- Becas	0	1	2	3
- Descuentos en viajes	0	1	2	3
- Gratificaciones económicas especiales	0	1	2	3
- Premios en concursos sobre:				
a) Ausentismo	0	1	2	3
b) Seguridad	0	1	2	3
c) Productividad	0	1	2	3
d) Higiene	0	1	2	3

¿Cuáles otras sugiere?

---

---

---

---

---

---

---

---

ANEXO No. 6

LISTADO DE CONDUCTAS DEFINIDAS OPERACIONALMENTE

AMABILIDAD:	Que cada vez que el operador atienda a alguna persona, telefónica o personalmente; la salude diciendo "buenos días". (Rodríguez, 1984).
ANDAMIO NIVELADO"	Cada vez que el sujeto, al estar sobre un andamio, <u>és</u> te se encuentre nivelado. (Conde y Valdez, 1979).
ARCHIVO DE POLIZAS:	Que las cinco últimas pólizas de cada carpeta, correspondan a la misma, estén autorizadas y ordenadas por número progresivo. (Banuet, 1984).
ASESORIA TECNICA:	Que cada vez que le surja una duda a una persona al usar la computadora, llene una papeleta antes de salir del Centro de Cómputo con su nombre, anotando si recibió asesoría técnica. (Núñez, 1984).
ATENCION:	Cada vez que el sujeto en el momento de estar realizando una tarea, tenga contacto visual directo con el instrumento de trabajo y con la labor. (Conde y Valdez, 1979).
ATENCION:	Orientación de las pupilas de la cajera a la cara del cliente, cuando éste emita sonidos verbales de 65 a - 80 decibeles dirigiéndose a ella. Esta conducta deberá presentarse únicamente cuando ella no esté realizando una actividad manual en contacto con dinero. (García, 1980).
ATENCION DE LLAMADAS TELEFONICAS:	Que cada vez que suene el timbre del teléfono la secretaria conteste: "Buenos días, departamento de Personal". (Martínez, 1984).
AUSENCIA:	Alejarse a una distancia mayor de cinco metros de su mesa de trabajo, por más de cinco minutos. (Taximarroa, 1975).
AUSENCIA DE CONDUCTA LABORAL:	Cada ocasión en que la secretaria realice una actividad ajena a las funciones del puesto durante más de - dos minutos. (Márquez, 1984).

AUSENTISMO: Porcentaje de faltas de asistencia al trabajo. (Márquez, 1981).

BUEN TRATO AL PACIENTE: Que ninguno de los pacientes que solicita atención al trabajador, dé queja alguna de su trato cada día que se registre. (López, 1984).

BUENA CONDUCTA: Que el trabajador al desempeñar sus labores, no reciba ninguna amonestación verbal o escrita por parte de su jefe, cada día que se registre. (López, 1984).

BUENA MEMORIA: Que el operador no consulte la lista de extensiones y direcciones de la institución por más de tres veces - en un lapso de 15 minutos. (Rodríguez, 1984).

CIMBRA SUJETA A MARCOS: Cada vez que el sujeto realice una tarea sobre una -- cimbra amarrada a los marcos de seguridad. (Conde y Valdez, 1979).

CIMBRA SUJETA A POLINES: Cada vez que el sujeto camine o realice una tarea sobre una cimbra sujeta a polines. (Conde y Valdéz, 1979).

COLOCACION DE HERRAMIENTA:: Cada vez que el sujeto coloque la herramienta en lugar de arrojarla. (Conde y Valdez, 1979).

COLOCACION DE LOS SUJETOS: Cada vez en que el sujeto, en el momento en que se en cuentra decimbrando, o no esté realizando tarea alguna, se coloque a un lado de la cimbra o bien se mantenga a una distancia no menor de un metro de la acción. (Alcerreca, 1979).

COLOCACION DEL SUJETO: Cada vez que el sujeto en el momento en que se esté - izando una carga pesada, se coloque a una distancia - en la que no haya peligro si la carga cae, o cada vez que evite colocarse en lugares peligrosos. (Conde y - Valdez, 1979).

CONDUCTA COOPE RATIVA: Realizar una actividad motora manual, consistente en apilar monedas sobre una tabla al mismo tiempo que el cliente. Esta conducta debe presentarse cuando el - - cliente lleve un volumen mayor de 10 X 10 cm. de monedas. (García, 1980).

CONDUCTA MOTORA DISTRACTORA: Se dirá que ha ocurrido, al lanzar prendas a otra compañera. (Flores y cols. 1976).

CONDUCTA SOCIAL DE TRABAJO: Cada ocasión en la que el sujeto medie para otro --- compañero la obtención de material de trabajo. (Borbón, 1982).

CONDUCTA VERBAL IRRELEVANTE: Cada ocasión que la secretaria hable sobre aspectos irrelevantes al trabajo, durante más de 30 segundos considerándose terminada dicha verbalización cuando permanezca callada durante más de 5 segundos. (Martínez, 1984).

CONDUCTA VERBAL RELEVANTE: Cada vez que el sujeto emita una verbalización relevante al trabajo con uno de sus compañeros, durante la jornada de trabajo. (Cervantes, 1984).

CONTACTO VISUAL DIRECTO A LA LUZ DEL SOLDADOR: Cada vez que el sujeto, sin gafas, evite el contacto visual directo con la luz del soldador. (Conde y Valdez, 1979).

CONTESTAR LA CORRESPONDENCIA: Que la persona no reciba ningún reporte por parte - de su jefe, por no haber escrito las cartas a los - clientes que solicitan información. (Márquez, 1984).

COOPERACION: Cada ocasión que el sujeto ayude a un compañero en la ejecución de trabajo, sea a solicitud, o a mutuo propio. (Borbón, 1982).

COOPERACION: Cada vez que el sujeto facilite en alguna forma a - algún compañero la realización de un objetivo pre-- determinado, ya sea a solicitud de éste o por propio ofrecimiento. (López, 1984).

CORTESIA, GRACIAS: De acuerdo a los registros de dos observadores independientes, el sujeto ante la entrega de algún objeto, documento o información (oral) por parte de algún compañero. Emita la conducta vocal estereotipada de "gracias". (López, 1984).

CORTESIA, POR FAVOR: De acuerdo a los registros de dos observadores independientes, el sujeto antes o después de solicitar

a algún compañero algún objeto, documento o información, emita la conducta vocal estereotipada de "por favor". (López, 1984).

CUMPLIDOS -- VERBALES:	Emitir sonidos verbales de 65 a 80 decibeles, a --- una distancia aproximada de 50 cms. tales como: --- buenos días, permítame su ficha por favor, gracias, hasta luego, que le vaya bien. (García, 1980).
CUMPLIR ORDE- NES:	Cada ocasión en que el sujeto realice alguna actividad asignada por su jefe inmediato y que de esta forma sea aceptada por el citado jefe. (López, 1984)
DECISION:	Que el operador no interrumpa al jefe inmediato du- rante la jornada para pedirle que resuelva o cana- lice alguna llamada. (Rodríguez, 1984).
DESORGANIZA- CION:	Número de veces en que el trabajo es entregado al Departamento destinado y no contenga calidad en -- opinión del que lo recibe. (Orozco y cols. 1978).
DESPERDICIO:	Número de ampolletas rotas en el total de la opera- ción. (Taximarroa, 1975).
DIRECCION Y CONTROL DEL DEPTO.:	Que el programador no reciba ninguna llamada de -- atención de su jefe inmediato, por un inadecuado - control y dirección del Depto. en su ausencia. (Cer- vantes, 1984).
DISPONIBI- LIDAD:	Será en el momento que hay ausencia de material so- bre la mesa de trabajo, el trabajador en un período no mayor de 10 segundos solicite abastecimiento por el conducto acostumbrado. (Flores, 1976).
EFICIENCIA:	Que cada uno de los trabajos asignados a la secre- taria sea realizado con el criterio de excelencia - establecido por la empresa. (Martínez, 1984).
ELABORACION DE FACTURAS:	Que cada una de las facturas elaboradas por la per- sona contenga el nombre del cliente, fecha de opera- ción, número de factura, condiciones, cantidad de - la mercancía, descripción de la mercancía, precio -



unitario, porcentaje de descuento y precio total en el lugar que indica el documento. (Márquez, -- 1984).

ELABORACION DE POLIZAS: Que cada una de las pólizas elaboradas por el auxiliar administrativo, tenga la firma de autorización del supervisor correspondiente. (Banuet, 1984).

ENCENDIDO DEL EQUIPO: Que el programador, una vez que tenga los datos -- (permisos de importación y exportación) encienda el equipo en una secuencia lógica de pasos, establecida para ello, en un tiempo máximo de 30 min. (Cervantes, 1984).

ENTREGA DE DOCUMENTOS: Cada sesión que al preguntar a los subordinados si les fueron entregados los documentos antes de las 10 a. m. por el asesor técnico, contesten afirmativamente. (Núñez, 1984).

ENTREGA DE REPORTE: Que cada ocasión que se le pregunte al jefe inmediato sobre la entrega del reporte mensual, manifieste que sí fue entregado el primer día hábil de cada mes. (Núñez, 1984).

EPISODIO VERBAL IRRELEVANTE: Cada ocasión que el sujeto interactúe verbalmente con otro sujeto por un periodo de 5 segundos emitiendo verbales irrelevantes al trabajo y no existiendo un periodo de silencio superior a 3 segundos sin emisión verbal alguna por parte de cualquiera de los sujetos. (Borbón, 1982).

EPISODIO VERBAL RELEVANTE: Cada ocasión que el sujeto interactúe verbalmente con otro sujeto por un periodo de 5 segundos emitiendo verbales relevantes al trabajo, y no existiendo un periodo de silencio superior a 3 segundos sin emisión de verbal alguna por parte de los sujetos. (Borbón, 1982).

FALTAS: Tener una falta de asistencia a la quincena, sin estar enfermo. (Orozco y cols. 1978).

FORMA MOLESTA DE PEDIR LAS COSAS: Número de veces que por la cantidad o importancia del trabajo, lo solicite a sus compañeros, sin decir "por favor" y en un tono de voz audible a más de 2 metros de distancia. (Orozco y cols. 1978).

HACER LLAMADAS TELEFONICAS: Que la persona no reciba de su jefe ningún reporte por haber llamado a una persona diferente a la que se le indicó. (Márquez, 1984).

INFORME DE LINEA OCUPADA: Cada ocasión que al atender una llamada se encienda el foco de "línea ocupada" y la operadora informe ésto y diga: "quiere volver a llamar, o desea que le comunique a otra extensión?". (Rodríguez, - 1984).

INTERACCION VERBAL DISTRACTORA: Se consideró a toda conducta vocal emitida como -- chiflar, gritar, cantar, etc. (Flores y cols.1976).

IRRITABLE: Cuando en la opinión del que escucha, la persona se encuentre "enojada". (Orozco y cols. 1978).

LABORAR TIEMPO EXTRA : Que cada vez que se le pregunte al jefe inmediato, manifieste que el asesor técnico se quedó a laborar tiempo extraordinario cuando así lo haya requerido su función. (Núñez, 1984).

LENTITUD EN EL TRABAJO: Número de veces en que el trabajo no es entregado al Depto. destinado en el periodo establecido expresamente. (Orozco y cols. 1978).

LEVANTAMIENTO DESDE EL SUELO: Cada ocasión en que el sujeto al levantar cualquier objeto del suelo, flexione las piernas y al levantarse, no gire la cintura. (Alcerreca, 1979).

LIMPIEZA : Es toda actividad consistente en: barrer, sacudir o frotar la maquinaria y el espacio o área de trabajo. (Flores y cols., 1976).

LIMPIEZA DEL EQUIPO: Que el programador no reciba reporte alguno de su jefe inmediato a causa de alguna descompostura del equipo, por no haberlo limpiado quincenalmente. -- (Cervantes, 1984).

LLAMADAS DE ATENCION: Cada vez que la jefa de sección se acercaba a cualquier trabajador y en voz alta hacía alguna corrección con respecto al trabajo. (Flores y cols.1976).

LLEGAR TARDE: Número de veces que se llega después de las 9:00 - hs. a. m. y 5:15 p. m. a la Dirección. (Orozco y cols., 1978).

MAPA CONDUCTUAL: Registro del desplazamiento y permanencia del sujeto indicando el tiempo que permanece en cada zona. (Borbón, 1982).

MORAL DE TRABAJADOR: Satisfacción y/o insatisfacción que el trabajador muestra hacia su trabajo, supervisor y compañeros evaluada a través de un cuestionario. (González y Márquez, 1981).

NO DISPONIBILIDAD: En el momento en que hay ausencia de material sobre la mesa de trabajo y el trabajador en un lapso no mayor de 10 segundos se abstenga de solicitar abastecimiento por el conducto acostumbrado. (Flores y cols., 1976).

NO SE CUENTA CON EL PARA EL TRABAJO: Número de veces en que la persona diga: "no, no sé ó no puedo" al pedirsele su cooperación para la -- realización de un trabajo en cualquiera de los Departamentos. (Orozco y cols., 1978).

OBSTINACION: Cada vez en que por tres ocasiones o más el sujeto mantenga su opinión explicitándolo oralmente, ante un evento cuestionable de trabajo, en donde de -- acuerdo al jefe inmediato y los procedimientos establecidos, no tenga razón el sujeto. (López, 1984).

OPERACION DE PREPARADO: Entendida como tomar ampollitas y colocarlas en la plaza y número de placas llenas. (Taximarroa,1975).

ORDEN: Que al verificarlo periódicamente, la persona tenga en los cajones de su escritorio los documentos acomodados por orden alfabético. (Márquez, 1984).

ORGANIZACION DE ARCHIVO: Que al muestrear cinco documentos que se encuentren en el archivo, éstos estén colocados en la carpeta correspondiente y en correcto orden alfabético. (Márquez, 1984).

POSICION DE LA CARA: Cuando el sujeto se encuentra laborando con fuego, deberá mantener durante dos minutos su cara a una distancia no menor de 25 cms. con respecto al punto de ignición. (Alcerreca, 1979).

PRECAUCION CON MATERIALES INFLAMABLES: Cada ocasión en que el sujeto mantenga durante un minuto los objetos inflamables a una distancia no menor de 1.5 mts. con respecto al sitio donde se encuentre laborando con fuego. (Alcerreca, 1979).

PROBAR EL EQUIPO: Cada ocasión que en los primeros 15 minutos de la jornada de trabajo, el sujeto revise el equipo. -- (Rodríguez, 1984).

PROGRAMACION: Que cada uno de los Programas elaborados por el Asesor técnico, sea aceptado como correcto por su jefe inmediato superior. (Núñez, 1984).

PUNTUALIDAD: Porcentaje de cuando el empleado cumplió con los horarios establecidos por la organización. (González y Márquez, 1981).

RAPIDEZ: Que la persona, cuando se le solicite la elaboración de algún documento, lo entregue en un periodo máximo de 15 minutos. (Márquez, 1984).

REMACHANDO: Cada ocasión en que el sujeto, al ejecutar la tarea de clavar, después de haber asegurado el clavo o la uña de madera, mantenga la mano que no usa para la labor, a una distancia no menor de 15 cms. del punto de impacto del martillo. (Alcerreca, 1979).

REPORTAR EL EQUIPO: Si al revisar el supervisor 5 troncales al azar, alguna de ellas falla y está anotada en el pizarrón o si ninguna falla y no están anotadas, la conducta ocurrió. (Rodríguez, 1984).

REPORTE ACUMU-  
LATIVO DE INFOR-  
MACION: Que el programador envíe quincenalmente y mensual-  
mente un reporte al Depto. de Análisis económico -  
que contenga el total de permisos que se tienen y  
el valor global de ellos. (Cervantes, 1984).

RESPONSABILIDAD: Que la persona no reciba ningún reporte de su jefe,  
por haber extraviado algún documento importante de  
la empresa a su cargo. (Márquez, 1984).

SONREIR: Una abertura de los labios, un giro hacia arriba -  
de las esquinas de la boca y un aumento en la pro-  
tusión de la piel sobre los huesos de las mejillas  
con una duración de 3 segundos. (García, 1980).

SORTEO DE  
DATOS: Que el programador no reciba ningún reporte por par-  
te de su jefe inmediato, por no haber realizado el  
sorteo de datos ordenando y clasificando los mismos  
ya sea en orden ascendente o descendente. (Cervan-  
tes, 1984).

SUPERVISION DEL  
USO DE COMPUTA-  
DORA: Que el reporte que entregue el asesor técnico al -  
Depto. de Mantenimiento sobre la falla de una com-  
putadora, contenga la fecha y hora en que se detec-  
tó la falla y hora de entrega del reporte, la cual  
no debe pasar de 30 minutos a partir de que se de-  
tectó la falla. (Núñez, 1984).

TRANSCRIPCION  
MECANOGRAFICA: Que cada uno de los documentos mecanografiados por  
la secretaria, a partir de un dictado de su jefe,  
sea autorizado por éste. (Martínez, 1984).

TRANSPORTE DE  
MATERIAL: Cada vez que el sujeto haga uso de carretillas o -  
diablos para transportar cargas pesadas. (Conde y  
Valdez, 1979).

USO DE ALGUNA  
PARTE DEL  
CUERPO: Cada vez que el sujeto use herramienta en lugar de  
utilizar directamente cualquier parte del cuerpo.  
(Conde y Valdez, 1979).

USO DE CASCO: Cada vez que el sujeto en el momento de ejecutar -  
una tarea, haga uso de casco. (Conde y Valdez, 1979)

USO DE MONOGOGLES: Cada vez que el sujeto en el momento de ejecutar una tarea de martelinado o cincelado, haga uso de monogoggles. (Conde y Valdez, 1979).

VERIFICAR FIRMAS: Que el trabajador confirme que un cheque cumple -- con los requisitos establecidos por la empresa, -- observando y firmando el cheque o en el ángulo su perior derecho, en un tiempo máximo de 65 segun-- dos. (López, 1984).

TABLA DE CALIFICACIONES PARA LA SOLICITUD FONDERADA DEL PUESTO DE ENFERMERA.

Sexo: Masculino C  
Femenino 10

Estado civil: Soltero 10  
Casado 9  
Otro 9

Edad: Menos de 18 años C  
De 18 a 19 años 8  
De 20 a 21 años 9  
De 22 a 23 años 10  
De 24 a 25 años 8  
Más de 25 años C

Escolaridad: Curso elemental de enfermería 9  
Licenciatura en enfermería 10  
Estudios relacionados con enfermería 8  
Otros C

Sueldo deseado: 8,500 a 10,000 10  
10,500 a 12,000 9  
12,000 a 13,000 8  
Más de 13,000 C

Horario de trabajo: Si 10  
No C

Conocimiento en archivo y oficina: Si 10  
No 9

Tomas de pesos y tallas: Si 10  
No C

Conocimiento en vacunas e indicaciones para su aplicación: Si 10  
No C

Conocimiento en llenado de historias clínicas y cartillas de vacunación: Si 10  
No C

Experiencia: Ninguna 0  
De 2 a 6 meses 10  
Más de 6 meses 10

Areas de trabajo: Pediatría 10  
Perinatología 9  
Otras 0  
Ninguna 0