

**INFLUENCIA DE UN PROGRAMA DE ECONOMÍA DE FICHAS SOBRE EL
INCREMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MENORES
TRABAJADORES DE COOTRAMENOR EN SUPERTIENDAS Y
DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A. EN CARTAGENA**

OSIRIS MARÍA CABARCAS FRANCO
CRISTINA ISABEL ROSALES BARRETO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CARTAGENA DE INDIAS

© 2003

**INFLUENCIA DE UN PROGRAMA DE ECONOMÍA DE FICHAS SOBRE EL
INCREMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MENORES
TRABAJADORES DE COOTRAMENOR EN SUPERTIENDAS Y
DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A. EN CARTAGENA**

OSIRIS MARÍA CABARCAS FRANCO

CRISTINA ISABEL ROSALES BARRETO

Trabajo de Grado para optar el título de Psicólogo

Asesor y Director

JOAQUÍN LEÓN LARA

Psicólogo

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CARTAGENA DE INDIAS

© 2003

Cartagena de Indias, D.T., Octubre 16 de 2002.

SEÑORES:
CENTRO DE INVESTIGACIONES
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Cordial saludo,

Nos permitimos presentarles oficialmente la entrega del Informe Final de Trabajo de Grado titulado: **“INFLUENCIA DE UN PROGRAMA DE ECONOMÍA DE FICHAS SOBRE EL INCREMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MENORES TRABAJADORES DE COOTRAMENOR EN SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A. EN CARTAGENA”**; con la finalidad de ser sometido a revisión por parte del Comité de Evaluación de Proyectos.

Agradecemos la atención prestada y en espera de pronta respuesta al requerimiento.

Atentamente,

OSIRIS Ma. CABARCAS FRANCO
Código: 0213372

CRISTINA I. ROSALES BARRETO
Código: 9513522

Cartagena de Indias, D.T., Octubre 16 de 2002.

SEÑORES:
CENTRO DE INVESTIGACIONES
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Cordial saludo,

Me permito presentarles oficialmente la entrega del Informe Final de Trabajo de Grado titulado: **“INFLUENCIA DE UN PROGRAMA DE ECONOMÍA DE FICHAS SOBRE EL INCREMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MENORES TRABAJADORES DE COOTRAMENOR EN SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A. EN CARTAGENA”**; el cual asesoro y dirijo a las estudiantes Osiris María Cabarcas Franco y Cristina Isabel Rosales Barreto, con la finalidad de ser sometido a revisión por parte del Comité de Evaluación de Proyectos.

Agradecemos la atención prestada y en espera de pronta respuesta al requerimiento.

Atentamente,

JOAQUÍN LEÓN LARA
Psicólogo Asesor y Director

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO 1

JURADO 2

Cartagena de Indias, D.T., Octubre 16 de 2002.

ARTÍCULO 105

“La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los Trabajos de Grado aprobados y no pueden ser explotados comercialmente sin autorización”

DEDICATORIAS

*A Dios,
mis esfuerzos y mi vida,*

*A mis padres,
que con su esfuerzo y perseverancia
han sido y seguirán siendo por siempre la
principal razón de mis logros.*

*A mis hermanos y amigos quienes
siempre apoyaron incondicionalmente
mis decisiones e ideas*

Osiris Maria

*A Dios,
por ser mi amigo incondicional en
todos los momentos de mi vida.*

*A mi madre,
que siempre creyó en mí como
persona, anheló mis triunfos
y ayudó a superar mis fracasos.*

*A mis hermanos,
quienes apoyaron económica, e incondicionalmente
mis ideas y decisiones.*

*A mis amigos,
que siempre estuvieron presentes cuando los
necesité sin esperar retribución.*

*A mi novio,
por su amor y paciencia, dedico especialmente
este triunfo.*

Cristina Isabel

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a las siguientes personas y entidades quienes incondicionalmente hicieron de éste proyecto una realidad.

A:

La Doctora Emilia Fontalvo Fontalvo, Gerente Nacional de Cootramenor, a la Doctora Johanna Castillo Cruz, Coordinadora de Personal de Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. Regional Cartagena, al Doctor Gerardo Franco, quien actuó como asesor Estadístico, al Psicólogo Octavio A. Salazar Caamaño, quien nos guió en este proyecto de grado en el aspecto metodológico y contenido, al Psicólogo Joaquín León Lara, por ser guía durante el transcurso del Proyecto, a los señores fiscales de caja y Gerentes de las diferentes Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., a los menores trabajadores y demás personas.

A todos los miembros en general de la Pre – Cooperativa del Menor Trabajador COOTRAMENOR, por facilitar sus recursos humanos en aras de realizar un buen proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	<i>Página</i>
RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
MARCO REFERENCIAL	5
Descripción y planteamiento del Problema.....	77
Formulación del Problema.....	79
Hipótesis de Investigación.....	79
Hipótesis Nula	79
Variables	79
Definición conceptual de la variable independiente.....	80
Definición operacional de la variable independiente.....	80
Definición conceptual de la variable dependiente.....	81
Definición operacional de la variable dependiente.....	81
CONTROL DE VARIABLES.....	81
Objetivo general	84
Objetivos específicos.....	84
MÉTODO	86
Diseño	86
Participantes	86
Instrumentos	87
Procedimiento	89
Cronograma de actividades.....	98

RESULTADOS	99
DISCUSIÓN	141
REFERENCIAS	149
ANEXOS	151
Anexo A	152
Anexo B	157
Anexo C	159
Anexo D	167
Anexo E	169
Anexo F	172
Anexo G	174

LISTAS DE TABLAS

Página

Tabla 1.

Datos de origen para el coeficiente de confiabilidad del formato de evaluación del desempeño de COOTRAMENOR..... 88

Tabla 2.

Registro de Línea de Base Inicial para las conductas meta en Razón Fija.....100

Tabla 3.

Registro de Línea de Base Inicial para las conductas meta en Razón Variable.....101

Tabla 4.

Datos del pretest en la muestra de jóvenes de COOTRAMENOR..... 103

Tabla 5.

Distribución de las tasas de respuestas para las conductas deseables en programa de Razón Fija para la muestra de jóvenes..... 107

Tabla 6.

Distribución de las tasas de respuestas para las conductas deseables en programa de Razón Fija para la muestra de jóvenes..... 109

Tabla 7.

Reforzadores de apoyo de mayor costo en la jerarquía..... 112

Tabla 8.

Reforzadores de apoyo de costo intermedio en la jerarquía..... 114

Tabla 9.

Reforzadores de apoyo de bajo costo en la jerarquía..... 115

Tabla 10.

Datos del postest en la muestra de jóvenes de COOTRAMENOR..... 119

Tabla 11.

Registro de Línea de Base Final para las conductas meta en Razón Fija.....123

Tabla 12.

Registro de Línea de Base Final para las conductas meta en Razón Variable.....124

Tabla 13.

Registro comparativo para la conducta presentación e higiene personal en Razón Fija en Línea de Base Inicial y Final..... 126

Tabla 14.

Registro comparativo para la conducta puntualidad en la entrada en Razón Fija en Línea de Base Inicial y Final..... 127

Tabla 15.

Registro comparativo para la conducta relaciones cordiales con sus jefes en Razón Fija en Línea de Base Inicial y Final..... 128

Tabla 16.

Registro comparativo para la conducta de cuidar los elementos de trabajo en Razón Fija en Línea de Base Inicial y Final..... 130

Tabla 17.

Registro comparativo para la conducta de relacionarse con sus compañeros de trabajo en Razón Fija en Línea de Base Inicial y Final..... 131

Tabla 18.

Registro comparativo para la conducta de uso adecuado del tiempo laboral en Razón Variable en Línea de Base Inicial y Final..... 133

Tabla 19.

Registro comparativo para la conducta cumplimiento de las funciones en Razón Variable en Línea de Base Inicial y Final..... 134

Tabla 20.

Registro comparativo para la conducta de palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora en Razón Variable en Línea de Base Inicial y Final.....136

Tabla 21.

Registro comparativo para la conducta de responder oportunamente a los requerimientos del cliente en Razón Variable en Línea de Base Inicial y Final.....137

Tabla 22.

Registro comparativo para la conducta de realizar el número de tareas en Razón Variable en Línea de Base Inicial y Final..... 138

LISTAS DE FIGURAS

	<i>Página</i>
Figura 1. Coeficiente de confiabilidad para el formato de evaluación del desempeño de la Pre-cooperativa del Menor Trabajador.....	89
Figura 2. Registro de Línea de Base Inicial para las conductas meta en Razón Fija.....	100
Figura 3. Registro de Línea de Base Inicial para las conductas meta en Razón Variable.....	102
Figura 4. Distribución del Nivel de Desempeño Laboral de acuerdo a la Escala del Formato de Evaluación del Desempeño en la medida pretest.....	105
Figura 5. Porcentaje de menores de acuerdo al Nivel de Desempeño Laboral en la medida pretest.....	106
Figura 6. Registro acumulativo de las conductas meta en Razón Fija para la muestra de jóvenes.....	108
Figura 7. Registro acumulativo de las conductas meta en Razón Variable para la muestra de jóvenes.....	111
Figura 8. Análisis de los jóvenes que obtuvieron los reforzadores de mayor costo en la jerarquía	113
Figura 9. Análisis de los jóvenes que obtuvieron los reforzadores de costo intermedio en la jerarquía.....	114
Figura 10. Análisis de los jóvenes que obtuvieron los reforzadores de bajo costo en la jerarquía	116

Figura 11. Análisis de los porcentajes de jóvenes que obtuvieron todos los reforzadores de la jerarquía.....	117
Figura 12. Distribución del Nivel de Desempeño Laboral de acuerdo a la Escala del Formato de Evaluación del Desempeño en la medida posttest.....	121
Figura 13. Porcentaje de menores de acuerdo al Nivel de Desempeño Laboral en la medida posttest.....	122
Figura 14. Registro de Línea de Base Final para las conductas meta en Razón Fija.....	123
Figura 15. Registro de Línea de Base Final para las conductas meta en Razón Variable.....	125
Figura 16. Registro comparativo para la conducta presentación e higiene personal para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	126
Figura 17. Registro comparativo para la conducta puntualidad en la entrada para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	127
Figura 18. Registro comparativo para la conducta relaciones cordiales con sus jefes para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	129
Figura 19. Registro comparativo para la conducta cuidar los elementos de trabajo para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	130

Figura 20. Registro comparativo para la conducta relacionarse con sus compañeros para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	132
Figura 21. Registro comparativo para la conducta uso adecuado del tiempo laboral para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	133
Figura 22. Registro comparativo para la conducta cumplimiento de las funciones para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	135
Figura 23. Registro comparativo para la conducta palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	136
Figura 24. Registro comparativo para la conducta responder oportunamente a los requerimientos del cliente para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final	138
Figura 25. Registro comparativo para la conducta realizar el número de tareas para la muestra de jóvenes en Línea de Base Inicial y Final.....	139

**INFLUENCIA DE UN PROGRAMA DE ECONOMÍA DE FICHAS SOBRE EL
INCREMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MENORES
TRABAJADORES EN SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A.
EN CARTAGENA**

**Osiris María Cabarcas Franco., Cristina Isabel Rosales Barreto
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Facultad de Psicología
Cartagena de Indias, D.T.
2002**

DESEMPEÑO LABORAL

Resumen

Para evaluar la influencia de un programa de Economía de fichas sobre el incremento del desempeño laboral de los menores trabajadores en Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., se utilizó un Formato de Evaluación del Desempeño, previa aplicación de un Programa de Economía de Fichas. Se empleó un diseño cuasi-experimental de medidas pre y post con un solo grupo, extraído de una muestra intencional de la población utilizando un muestreo por conveniencia, donde los participantes fueron menores trabajadores de ambos sexos. Las comparaciones en línea de base inicial y final, los niveles de desempeño antes y después, muestran que sí hubo diferencias significativas en el desempeño laboral. Las conclusiones se orientan a que éste es mediado por el medio, en cuanto a variables y factores ambientales; también, por las habilidades para la supervivencia en el trabajo, representadas en conductas deseables planteadas en el Programa; que mostraron un mantenimiento después del tratamiento y algunas con tendencias a incrementar. Se recomienda a la Cooperativa continuar con el Sistema de Incentivos para mantener esas conductas esenciales para el desempeño en el puesto de trabajo.

Palabras claves: desempeño laboral, economía de fichas, reforzadores de apoyo, evaluación del desempeño.

Abstract

To evaluate the influence of a program of Economy of Tokens on the increment of the labor acting of the smallest workers in Supertiendas and Drugstores Olímpica S.A., a Format of Appraisal Evaluation, previous application of a Program of Economy of Tokens was used. A quasi-experimental design was used of having measured pre and post with a single group, extracted of the population's intentional sample using a sampling for convenience, where the participants were smaller workers of both sexes. The on line comparisons of base initial and final, the development levels before and later, they show that there were significant differences in the labor acting. The summations are guided to that this is mediated by the environment, as for variables and environmental factors; also, for the abilities for the survival in the work, represented in desirable behaviors outlined in the Program; that showed a maintenance after the treatment and some with tendencies to increase. It is recommended to the Cooperative to continue with the System of Incentives to maintain those essential behaviors for the acting in the workstation.

Key words: work development, Economy of Tokens, support reinforcement, Appraisal Evaluation.

INFLUENCIA DE UN PROGRAMA DE ECONOMÍA DE FICHAS SOBRE EL
INCREMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MENORES
TRABAJADORES DE COOTRAMENOR EN SUPERTIENDAS Y
DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A. EN CARTAGENA

En el ámbito de la Psicología Ocupacional se observan diversos procesos de interacción entre el comportamiento laboral de las personas en una organización y la forma de retribución de su interés de trabajar en la misma. También, se tiene en cuenta la participación de los mismos en el proceso productivo como tal, conociéndose esto con el nombre de *rendimiento*, y que para muchos directores de empresas ó gerentes es importante para el buen desenvolvimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.

A la luz de la Psicología, en concordancia con otras ciencias administrativas, la experiencia de las retribuciones deseadas en el trabajo ha sido una de las expectativas más comunes en los trabajadores de grandes y medianas compañías. En primer lugar, siempre se analizan cuáles son las principales exigencias y riesgos a los que se enfrentan los gerentes en su intento de vincular la retribución al rendimiento o desempeño laboral. En segundo lugar, se observan las recomendaciones del comité de Talento Humano de la organización en cuanto a lo que se debe o no otorgar como retribución fuera del factor económico.

Por su parte, se debe tener presente que para hacer mejores trabajadores es necesario ser justo con ellos, ya que una empresa debe recompensar a todos sus empleados en función de su rendimiento.

En la presente investigación, se busca obtener resultados que determinados por la influencia de un programa de recompensas, a partir de una economía de fichas como elemento de control y suministro de las mismas, permita observar si el desempeño laboral de los menores trabajadores de Olímpica S.A., no afiliados a la Cooperativa del Menor Trabajador "COOTRAMENOR", incrementa por la implementación de ese sistema de fichas. Estas son intercambiables por reforzadores condicionados que caracteriza al Programa diseñado como tratamiento en un diseño cuasi-experimental de medida pre y post con un solo grupo.

Las condiciones experimentales del tratamiento se rigen por un muestreo previo de los reforzadores utilizados como recompensas retribuidas en el puesto de trabajo, para cada uno de los menores seleccionados en la muestra.

El desarrollo de este estudio es importante porque de esta forma los menores trabajadores de Olímpica S.A. mejoran el desempeño laboral en términos de rendimiento en las tareas asignadas por sus jefes inmediatos (fiscal de cajas y administradores de los diferentes supermercados), y así mismo, por su máxima autoridad (agente Cootramenor), esto les ayudará a adquirir un sentido de responsabilidad con el puesto de trabajo y poder unir esfuerzos para obtener recompensas en el trabajo realizado por parte de sus superiores.

El sistema de recompensas estará basado en un programa de Economía de fichas, donde los jóvenes podrán intercambiar fichas dadas por su jefe inmediato por incentivos predeterminados por un muestreo, teniendo

en cuenta las oportunidades que brinda la compañía. Como esto es un sistema novedoso en ellos, convendría para Olímpica S.A. seguir implementando tales estrategias en un futuro para “motivar” el desempeño laboral, hasta llegar, si es posible, a una vinculación directa con la empresa en el mañana.

El desempeño laboral para COOTRAMENOR, es de extrema importancia porque el menor trabajador se convierte en una imagen de la empresa, aún sin ser “empleado directo”. Esto ayuda a crear cierto sentido de pertenencia con la empresa patrocinadora como Olímpica S.A., puesto que para la organización, la atención al cliente también merece un lugar dentro de sus objetivos y metas propuestas.

Este grupo de jóvenes se convierte paulatinamente en un potencial de trabajo en gestación para la empresa, debido a que en los beneficios estipulados, están en brindarles la oportunidad de continuar en la empresa, pero esta vez con un contrato directo con la misma. Por eso, es conveniente observar su desarrollo ocupacional como una forma de “valorar” el desempeño a partir del uso de procedimientos de modificación conductual como lo es la Economía de Fichas.

En virtud de lo anterior, cabe anotar que la importancia del desarrollo del estudio radica exclusivamente en buscar la aplicabilidad de los procedimientos operantes en ambientes ocupacionales.

También, el desarrollo de este proyecto convendría para la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar en brindar un aporte a la teoría del aprendizaje, a la teoría del refuerzo y al bagaje de la economía

conductual en el ambiente ocupacional y organizacional. Así como abrir espacios para continuar realizando trabajos con este tipo de procedimientos de modificación conductual.

En el contexto de las organizaciones de servicios siempre se ha hablado del desempeño laboral como una condición para permanecer en el mercado, así como incrementar la participación en las utilidades de las empresas. Es de anotar que la mayoría de las aseveraciones que hay al respecto, suelen cambiar de contextos según el tipo de cultura en la que se encuentra el cliente que demanda esos bienes y / o servicios.

No obstante, los fenómenos de globalización de las economías, han hecho de las organizaciones, entidades en donde la competitividad es la razón de supervivencia. La producción en masa de elementos para satisfacer necesidades de la vida diaria, se ha convertido en una razón más de participación de la empresa en el mercado, llámese local, nacional e internacional.

Hoy día el empleado común está “obligado” a crear una actitud diferente al momento de establecer contactos con el cliente. La atención al cliente es otra de las claves para que una organización supere sus estándares de producción, ya sea en el Talento intelectual o de mano de obra; no escapando a realidades que muchas veces coartan los objetivos y metas reales de las compañías.

Para lograr comprender los fenómenos internos de las organizaciones formales, es conveniente adentrarse que no sólo los clientes buscan satisfacer necesidades sentidas, sino que los empleados de la organización,

también son “clientes” internos que buscan en el trabajo una forma de compensación y retribución del esfuerzo físico o mental al que se exponen día a día.

La fuerza laboral es imprescindible al momento de entender las condiciones de vida y las necesidades de quien desempeña una labor dentro de una compañía.

Por tanto, la compañía en sus políticas debe contemplar planes de compensación distintos al salario o remuneración dada por su trabajo; pues, esto va desde el pago a destajo, hasta los salarios integrales, que han contribuido a reconocer que el dinero, es y seguirá siendo el motivador número uno. Pero la naturaleza del incentivo como tal debe observarse en una perspectiva de compensación no tradicional, es decir, que no signifique necesariamente retribución económica.

La creencia de que aquellos que más trabajen y más produzcan deben ser recompensados adecuadamente, está fuertemente arraigada en muchos países occidentales. Así mismo, la idea de que debería recompensarse a los empleados basándose en sus méritos y que estas recompensas deberían distribuirse con justicia, está muy extendida entre los trabajadores. Si los empleados consideran que las remuneraciones no se reparten en función del mérito, es muy probable que dejen de sentirse *comprometidos* con la empresa, que disminuyan su nivel de esfuerzo y que busquen oportunidades laborales en otras empresas (Gómez- Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

Los sistemas de retribución basados en el rendimiento, también denominados sistemas de incentivos, recompensan el rendimiento del empleado apoyándose en tres suposiciones:

1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa.
2. Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
3. Para atraer, retraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados en función de su rendimiento.

Estas suposiciones parecen claras y aceptables. Sin embargo, es muy sabido que los sistemas de incentivos pueden tener consecuencias negativas para la empresa. Así pues, antes de entrar en los tipos específicos de planes de retribución basados en el rendimiento, se analizarán aspectos relacionados con los juicios subjetivos que se presentan en la aplicabilidad de las retribuciones.

Para evitar esto, especialmente el otorgamiento de retribuciones según el favoritismo, los sistemas de recompensas por rendimiento suelen utilizar indicadores objetivos de rendimiento. Esto puede hacer que algunos supervisores, directores, administradores, utilicen la información "objetiva" disponible para justificar sus decisiones salariales, ya que esto les permite explicar por qué ha pedido la opinión de sus subordinados. Desafortunadamente, cuanto más se vinculan las retribuciones a indicadores concretos de rendimiento, más tienden los empleados a centrarse en estos; y

a descuidar otros aspectos importantes del puesto de trabajo que son más difíciles de medir. Por ejemplo, los directores de división que reciben recompensas por reducir costes, a menudo recurren a tácticas que producen beneficios o ahorros a corto plazo, las cuales pueden perjudicar a la empresa a largo plazo (Gómez- Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

En la experiencia de la Compañía *Century Telephone* se demostró claramente que los sistemas de retribución basados en el rendimiento pueden provocar conflictos y competencia dentro de la empresa, desalentando al mismo tiempo la cooperación. Por ejemplo, hay empleados que podrían ocultar información a sus compañeros si cree que esta puede hacerles avanzar. Aquellos cuya remuneración es inferior a lo que ellos piensan que se merecen podrían tratar de desquitarse con los compañeros que reciben sueldos más elevados, quizás sabotando los proyectos en que trabajan o haciendo correr rumores que puedan perjudicar la reputación de los mismos. La competencia interna puede desencadenar rivalidades que pueden llegar a producir problemas de calidad o incluso fraudes.

De acuerdo con el anterior ejemplo, los empleados que se encuentran insatisfechos con las formas de recompensa que les ofrece la empresa, optan por asumir actitudes adversas con respecto a quien desempeña una excelente labor. Esto es de cierta forma perjudicial para quienes desean relaciones interpersonales adecuadas para un buen trabajo. Por tanto, los sistemas de retribución por rendimiento debidamente diseñados ofrecen a los directores una excelente oportunidad para que los empleados alineen sus intereses con los de la empresa. Las siguientes recomendaciones pueden

ayudar a potenciar el éxito de los programas de rendimiento y a evitar peligros como los que se acaban de mencionar.

Existen pocos casos en los que los gerentes o administradores puedan justificar que se remunere a los empleados de acuerdo con una fórmula o medida preestablecida. Por esto, los *sistemas de pago a destajo* tradicionales, en los que se paga a los trabajadores por unidades producidas, representan el vínculo más estrecho entre la retribución y el rendimiento. Muchos de los sistemas de pago a destajo se han abandonado debido a que tienden a crear el tipo de problemas que se han analizado anteriormente. Sin embargo, existen situaciones en las que los planes de pago a destajo son adecuados.

Por otra parte, es poco probable que los programas de retribución basada en el rendimiento den los resultados deseados a no ser que se apliquen al mismo tiempo programas complementarios de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Por ejemplo, la evaluación del rendimiento y la formación de los supervisores suelen desempeñar un papel primordial en el éxito o fracaso de un plan de retribución por rendimiento (Gómez- Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

La evaluación del rendimiento suele estar influida por otros factores, además del propio rendimiento tales como la simpatía, la antipatía hacia un empleado, el efecto halo y las presiones legales; debido a que en un proceso de evaluación defectuoso puede perjudicar el plan de retribuciones. Los supervisores, por su parte, deberían contar con una formación rigurosa en prácticas de evaluación correctas.

Así mismo, las prácticas inadecuadas de contratación de personal también pueden dañar la credibilidad del programa de retribución por rendimiento. Por ejemplo, si se contrata a un empleado debido a sus contactos políticos, como ocurre en nuestro medio costeño y colombiano, en lugar de sus conocimientos y habilidades, el resto de los empleados podría interpretarlo como que 'un buen rendimiento no es tan importante para la empresa'.

Para hacerle frente a lo anterior, se debe desarrollar la confianza en el empleado. Esto puede ser una tarea difícil, sobre todo en empresas en las que predomina el cinismo en cuanto a la contratación de los empleados por favoritismo político; así como la compensación recibida con respecto a aquellos que realmente demuestran tener un buen desempeño (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

No obstante, la contratación o no de una persona que sea favorita o no, para un gerente, deja de lado el criterio usual de obtener un individuo con capacidades extraordinarias para desempeñar un buen puesto de trabajo. Para ello, los gestores de recursos humanos deben hacer estudios previos del análisis de cargo para determinar los estándares de desempeño del mismo, que sirva en un futuro para basar el diseño de un plan de retribución deseada en el trabajo. Esto hace parte de las operaciones internas de la organización.

Entonces, para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones deben tener un sistema de recompensas (incentivos para estimular ciertos tipos de conductas) y castigos (sanciones o penas – reales

o potenciales- para impedir ciertos tipos de comportamientos), con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

El “sistema de recompensas” incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No solo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.

Por otra parte, el sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como a impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la compañía de los demás, al responsable [desvinculación de la organización] (Chiavenato, 2001).

El sistema de recompensas (salarios, beneficios, promociones, etc.) y el de castigos (acciones disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización. Tradicionalmente se ha supuesto que las recompensas son factores escasos y que jamás deberían exceder las contribuciones y los recursos previamente asignados en la organización.

Por consiguiente, las recompensas se aplican para reforzar las actividades humanas que:

1. Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo (y del grupo).
2. Amplíen la interdependencia con terceros y con el sistema, o con la organización total.
3. Ayuden a consolidar el control que el sistema o la organización total ejerce sobre su propio destino.

Las recompensas proporcionadas por la organización hacen énfasis, sobre todo, en la excelencia del servicio y en el grado de responsabilidad del empleado. La mayor parte de las empresas adoptan dos tipos de recompensas:

1. Aquellas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. Aunque se limita a pocos individuos –directores y gerentes-, este criterio encierra, en potencia, un valor motivacional auténtico.
2. Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos, siempre que el desempeño del empleado no haya sido insatisfactorio. En general, tales incentivos son pequeños y buscan ante todo mantener el equilibrio salarial.

Pueden incluirse otros dos tipos de recompensas:

1. Aquellas que alcanzan una pequeña proporción de individuos de desempeño excepcional, situados en determinada franja salarial. En

este caso, las recompensas exigen diferenciación en el desempeño e implican amplio mejoramiento salarial con auténtico valor motivacional

2. Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten dentro del grupo, en términos de porcentaje proporcional a la base salarial de cada uno (Chiavenato, 2001).

Los cuatro tipos de recompensas que acabamos de enunciar se conciben como retribuciones por la consecución de cierto objetivo organizacional: fabricar determinado producto, alcanzar determinado índice de ganancias, etc. Pero, ¿sólo son éstos los objetivos de una organización? En la definición de organización, están implícitas tres clases de actividades:

1. Alcance de objetivos.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al ambiente externo.

En este sentido, es necesario que se amplíe la base de las recompensas y de los castigos: un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su contribución personal en la consecución de las metas de la organización para la cual trabaja (producción, ganancia, etc.), sino también, en función de su contribución a las otras dos actividades esenciales de la organización: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente que la rodea. Tradicionalmente, la estrategia organizacional ha recompensado sólo a los administradores de nivel jerárquico elevado por sus contribuciones a esas dos últimas actividades, y

ha impedido que los demás empleados de la organización tengan oportunidad de participar de ellas.

La filosofía básica recomendada en un sistema de recompensas y castigos, debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. La retroalimentación (retroacción); es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. La concatenación de las recompensas y de los castigos con los resultados esperados.
3. La concatenación de las recompensas y de los castigos con una concepción ampliada del cargo.

Con base en el concepto de Skinner, según el cual “el comportamiento está determinado por sus consecuencias”, los principios del refuerzo positivo se fundamentan en dos aspectos básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades de la manera que les permita obtener mayores recompensas.
2. Las recompensas ofrecidas sirven para reforzar, cada vez más, el mejoramiento del desempeño.

Infortunadamente, el castigo se utiliza con mayor frecuencia que la recompensa para modificar el desempeño. La estrategia global del castigo es paradójica en extremo porque, cuando el castigo se utiliza con persistencia para mejorar el desempeño, muchas veces se convierte en una recompensa: esta se otorga cuando no se castiga, por no tener cierto desempeño. No obstante, prima la acción negativa sobre la positiva y, para

empeorar la situación, la acción correctiva sobre la preventiva (Chiavenato, 2001).

La recompensa, también llamada refuerzo positivo está orientado directamente hacia los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo parte del hecho de que una persona se comporta de acuerdo con una de estas dos razones:

1. Porque un tipo o nivel de desempeño específico es persistentemente recompensador.
2. Porque un estándar de desempeño específico fue recompensado alguna vez, de manera que éste se repetirá, con la expectativa de que también se repita la recompensa.

La recompensa o incentivo, es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio incentivos / contribuciones (Bower y Hilgard, 1994).

El incentivo, por su parte, es un tipo de reforzador que adquiere propiedades reforzantes capaces de incrementar un comportamiento deseado. Extrapolando al ambiente organizacional, un incentivo es aquel estímulo que se otorga para hacer que una persona desarrolle capacidades de trabajo adecuadas y permita evaluar su rendimiento en la empresa. Para ello, el ejecutivo de la organización es la persona que tiene la

responsabilidad particular de mantener el equilibrio entre incentivos y contribuciones. Cada miembro de la organización desempeña una tarea o conjunto de actividades que consumen el tiempo total de un individuo en una organización. Se supone que todos los empleados de una organización tratan de actuar de manera racional; es decir, minimizan los costos y maximizan los beneficios del desempeño de la tarea organizacional por sí mismos. No obstante, nunca dos empleados tienen la misma preferencia al escoger el modo de hacerlo. Lo que representa dificultad para uno, puede representar facilidad para otro (Dessler, 1998).

Los costos que se estiman para el desarrollo de recompensas en el trabajo, permiten determinar la viabilidad del mismo de acuerdo a los contextos de aplicabilidad en el área ocupacional. En primera instancia, lo que se busca con la implementación de recompensas en el ámbito laboral, es hacer que los empleados se sientan bien consigo mismo y en el puesto de trabajo. Esto se ve reflejado en el rendimiento ocupacional.

En la literatura administrativa suelen encontrarse expresiones que aparentemente se refieren a lo mismo. Son los términos Desempeño Laboral y Comportamiento Organizacional. Según Toro (1998), citado por Celedón y Navarro (1999), éstos términos son expresiones equivalentes. Por el contrario, *comportamiento organizacional* se refiere a una realidad mucho más amplia que trasciende las fronteras del puesto de trabajo y se ubica en el contexto de variables y dimensiones como la tecnología, la estructura, los objetivos o los procesos organizacionales en general o realidades

empresariales como la comunicación, el conflicto, la toma de decisiones, el control y demás fenómenos propios de la realidad organizacional.

En algunos documentos internos de empresa se ha visto una inconveniente confusión entre desempeño y méritos. Se habla de evaluación de méritos para hacer referencia a un instrumento en el que se consignan los juicios de los jefes acerca de las calidades y bondades del desempeño de su personal. Sin embargo, esos juicios no tienen en un marco de referencia las especificaciones conductuales del puesto de trabajo, sino el parecido entre la opinión del jefe y una descripción abstracta y general elaborada para referirse a muchos cargos. En este caso, no se está tocando ni el desempeño ni los méritos, aunque esa sea la pretensión Toro (1998), citado por Celedón y Navarro (1999).

Tomando en préstamo la definición que Etzioni (1979); Toro (1998), citados por Celedón y Navarro (1999) hiciera de los términos eficiencia y eficacia, la costumbre administrativa moderna los utiliza para calificar el desempeño ocupacional. Con estos calificativos se busca mostrar que el desempeño satisface criterios de oportunidad, calidad, cantidad, economía en el caso de la eficiencia o criterios de acierto en la obtención del resultado esperado, en el caso de la eficacia. Conviene recordar que estos términos son calificativos, de valor y utilidad administrativa, antes que descriptores psicológicos del desempeño. No obstante, su empleo apropiado presta invaluables servicios en la tarea de estimular y orientar el desempeño ocupacional.

El desempeño ocupacional es una realidad psicológica compleja. Existe un conjunto de variables que se denominan condiciones antecedentes porque son pre – requisitos contextuales del desempeño, que lo anteceden y lo condicionan mediante su acción sobre los conocimientos, las habilidades y la motivación. Estas categorías de variables son: (a) las condiciones sociales, culturales y demográficas; (b) los factores de personalidad, y (c) las condiciones del puesto de trabajo Toro (1998), citado por Celedón y Navarro (1999).

Estas, además de ser condiciones antecedentes conforman un contexto, es decir, un conjunto de circunstancias ya sea personales, internas o externas a la persona que constituyen a especificar y a caracterizar sus actuaciones ocupacionales. Por esta razón, se denominan también variables de contexto (Toro, 1998).

Un conjunto conformado por tres categorías de variables que hacen parte también del contexto del desempeño, son los conocimientos: las habilidades y la motivación. Las variables de estas tres categorías tienen entre sí relaciones complejas y dinámicas. Al mismo tiempo, reciben la influencia de las condiciones antecedentes. A su vez, los conocimientos, habilidades y motivación determinan de manera inmediata y directa, el desempeño ocupacional. Por esta razón, también se les denomina Condiciones Intervinientes Toro (1998), citado por Celedón y Navarro (1999).

La interrelación de todos los factores mencionados es responsable del fenómeno conductual que se llama desempeño. Este es entonces una

acción o conjunto de acciones visibles, observables que hacen parte de la categoría de las condiciones consecuentes. Se encuentran en esta categoría porque representan el efecto o la consecuencia de las demás variables (Dessler, 1998).

El resultado que se deriva del desempeño, es decir, sus efectos o consecuencias hacen parte de una realidad diferente del desempeño como tal, pero derivada de éste. Entre el desempeño y el resultado median otras condiciones que facilitan u obstaculizan esta relación.

Todo estudioso del desempeño y todo administrador de las condiciones laborales del hombre, necesitan conocer las causas de la eficiencia y de la efectividad laboral de las personas. Este conocimiento permite incidir en él y afectarlo, sin lesionar la dignidad, ni la integridad de las personas. En la vida práctica hay muchos ejemplos de personas, con amplias posibilidades de contribución en el trabajo, subutilizadas y desalentadas en su interés, a causa de administradores y gerentes que desconocen la influencia de los factores y regulan el desempeño ocupacional Toro (1998), citado por Celedón y Navarro (1999).

Tales posibilidades de contribución al trabajo, son una forma de buscar ciertas apreciaciones teniendo las habilidades que cada individuo posee.

Las habilidades son un mecanismo complejo que desarrolla el hombre en su interior y que lo habilita para mantener su supervivencia, ya sea por adaptación a las condiciones ambientales que lo rodean o por cambio de esas condiciones.

La teoría del aprendizaje, fundamenta la idea de la influencia de variables ambientales que permiten aprehender y aprender los eventos y/o estímulos que desencadenan comportamientos. Esto es claro al momento de observar la conducta desde el punto de vista científico; para lo cual, la relación conducta – ambiente es crucial para el estudio del comportamiento humano.

Skinner (1959), citado por Wittig (1995), usa el método inductivo, parte de los datos empíricos y gradualmente, si los hechos lo permiten, llega a una generalización. Los datos observables deben ser identificados y establecidos claramente. Luego se sitúan en clases o categorías se establecen leyes que representen sus interrelaciones.

Por fin, se desarrollan conceptos de orden superior. Según Skinner (1959), el científico describe lo que ve y todo lo que ve buscando las relaciones "funcionales" entre el fenómeno dado y los fenómenos anteriores y consecuentes (Wittig, 1995).

Se inclina Skinner por el operacionismo, es decir, un empirismo radical que rechaza cualquier perspectiva especulativa en la investigación científica. La conducta opera sobre el ambiente.

También entra Skinner por el principio del *antirreduccionismo* metodológico; la tarea del psicólogo consiste en relacionar los datos observables de la conducta con el ambiente donde tienen lugar. No hay razón para referir sus datos a los datos procedentes de otros niveles de observación propios de otras ciencias. Para Skinner el ambiente es el gran

"seleccionador" de la conducta (Documento html disponible [on line] www.sanmiguel.com.ar/dogsports/instituto_lyceum.html).

La selección que ejerce el ambiente se da sobre un organismo que tiene su historia particular, pertenece a una especie determinada, posee patrimonio genético propio y en el momento en que da la respuesta se encuentra en un estado de privación mas o menos grande.

Por otro lado, la selección opera sobre el conjunto de estos datos. También Skinner es anti-mentalista, pero en un sentido distinto al de Watson. No es que niegue la existencia de procesos internos, sino que no entra a explicarlos.

Para él esos procesos internos son caja negra, y la conducta se puede explicar y controlar sin recurrir a ella, basta que se estudie el estímulo antecedente y las consecuencias.

Mas aún, la Psicología tiene que usar sus términos propios y no acudir a lenguajes pseudofisiológicos prestados de otras ciencias; ella es una ciencia autónoma, lo que no excluye, por supuesto, que pueda relacionarse con otras al mismo tiempo.

Para Skinner la unidad simple de la conducta es el reflejo, y a este lo define como cualquier correlación entre estímulo y respuesta. Los reflejos se hallan íntimamente ligados al bienestar del organismo (Documento html disponible [on line] www.sanmiguel.com.ar/dogsports/instituto_lyceum.html).

Los términos operante e instrumental son equivalentes, y reemplaza al viejo termino "intencional" de la Psicología clásica, el primero es usado por Skinner, el segundo por Thorndike. El condicionamiento operante es un

proceso de ejercer control sobre la conducta de un organismo en un cierto ambiente, por medio de la aplicación del refuerzo. Incluye máxima flexibilidad y adaptabilidad.

El refuerzo es cualquier evento que contingente con la respuesta de un organismo altera la probabilidad futura de que ocurra dicha respuesta. Hay refuerzo positivo cuando se incrementa la frecuencia de la respuesta por la presentación de un evento, por ejemplo: los aplausos del público (refuerzo positivo) incrementan el buen desempeño teatral del actor. Hay refuerzo negativo cuando se incrementa la frecuencia de la respuesta por el retiro del evento, por ejemplo: él quitarle una espina clavada (refuerzo negativo) en la pata de un perro, hace que este acuda con mayor entusiasmo a la presencia de su amo.

El refuerzo siempre va después de emitida la conducta. La inmensa mayoría de nuestras conductas aprendidas las hemos adquirido por medio de este procedimiento.

El paradigma del condicionamiento operante lo podríamos gráficamente representar por $R - E +$, donde R es la respuesta o conducta, y $E +$ el refuerzo u operación de reforzamiento. La mayoría de los condicionamientos operantes ocurren con alguna frecuencia solo bajo ciertas condiciones, por eso la probabilidad de que se presente una operante es alta solo en presencia de ciertos eventos ambientales llamados estímulos discriminativos (Documento html disponible [on line] www.sanmiguel.com.ar/dogsports/instituto_lyceum.html).

Por eso en el condicionamiento operante se dice que los estímulos discriminativos, controlan la respuesta operante. Ejemplo: rara vez comencare yo a declamar una poesía a no ser que tenga un auditorio de gente amiga que me escuche (estímulo discriminativo), o usamos la palabra inglesa "come" (ven!) como estímulo discriminativo para que nuestro perro venga a nosotros (operante) y lo premiemos con un hueso (reforzador).

Este mismo ejemplo nos sirve para ver como se pone una operante bajo el control de un estímulo discriminativo: se refuerza su ocurrencia en presencia del estímulo (la palabra "**come**") y no se refuerza (no se le da el hueso) en su ausencia.

Haya estímulos, como el agua y la comida, que tienen la propiedad de reforzar la conducta sin que el organismo haya tendido experiencia previa de ellos, a estos se les llama reforzadores incondicionados o primarios. Otros estímulos adquieren la propiedad de reforzar a lo largo de la vida del organismo, y los llamamos reforzadores condicionados o secundarios, y un ejemplo claro lo tenemos en el dinero que se convierte en el principal reforzador condicionado del hombre más mediatizado o Mac' Donizado. Una respuesta se refuerza después que se haya emitido.

Pero se pueden crear conductas operantes nuevas o que no existen en el repertorio del organismo, y a ese proceso lo llamamos moldeamiento, donde usamos una combinación de reforzamiento y no reforzamiento y por aproximaciones sucesivas vamos obteniendo la conducta nueva deseada. Demos un ejemplo: queremos que un animal presione una palanca, entonces reforzamos (con comida) el movimiento del animal que lo aproxime a ella,

después reforzamos únicamente el movimiento del animal que lo haga rozar la palanca, después solo el movimiento que lo haga colocar la pata sobre la palanca, y por último solo el movimiento que lo haga presionarla

(Documento [html](#) disponible [on line]

www.sanmiguel.com.ar/dogsports/instituto_lyceum.html).

Para Burkhard y Domjan (1991), en todas las situaciones de condicionamiento instrumental, la conducta del sujeto produce algún tipo de consecuencia en el ambiente. Los procedimientos de condicionamiento instrumental pueden clasificarse según la naturaleza del acontecimiento ambiental controlado por la conducta. El acontecimiento puede ser agradable o desagradable. Un acontecimiento agradable se llama estímulo apetitivo. Un acontecimiento desagradable se llama estímulo aversivo. Otro factor importante en la clasificación de los procedimientos de condicionamiento instrumental es la relación, o contingencia, entre la respuesta y el condicionamiento ambiental que controla. La respuesta instrumental puede producir el acontecimiento (en cuyo caso se dice que tiene lugar una contingencia positiva) o eliminarlo (en cuyo caso se dice que tiene lugar una contingencia negativa).

El término reforzamiento positivo se refiere a una clase de situaciones en las que existe una contingencia positiva entre la respuesta instrumental y un estímulo reforzador apetitivo. En otras palabras, si el sujeto no ejecuta la respuesta instrumental, recibe el estímulo reforzador; si el sujeto no ejecuta la respuesta, el estímulo reforzador no se presenta. Dar una bolita de comida a una rata hambrienta siempre que presiona la palanca es un

ejemplo de laboratorio de reforzamiento positivo. Existen muchos ejemplos de reforzamiento positivo fuera del laboratorio. Un padre puede dar un dulce a su hija sólo cuando ésta deja los juguetes. La intención del padre, es asegurar que la respuesta instrumental siga produciéndose y, quizá, que incluso aumente su frecuencia.

A veces se utilizan hechos recompensantes continuos en los procedimientos de reforzamiento positivo. En estos casos, el acontecimiento reforzante continúa (o puede incluso aumentar) en tanto se siga ejecutando la respuesta instrumental. Si cesa la respuesta instrumental, el estímulo reforzador también cesa o disminuye. En una aplicación interesante de este tipo de reforzamiento positivo, unos niños fueron condicionados a dar patadas con el fin de hacer funcionar un móvil colgado encima de la cuna. Cuanto más pateaban, más movimientos podían producir en el móvil. Los niños, en esas circunstancias, mostraban un aumento rápido y sostenido de las patadas (Burkhard y Domjan, 1991).

Los procedimientos de laboratorio en los que se utiliza un estímulo reforzador continuo se asemejan a las situaciones fuera del laboratorio en las que existe una conexión mecánica directa entre la conducta y el ambiente. Por ejemplo, mientras se dé a los pedales de una bicicleta, ésta se moverá. Aunque en este ejemplo está implicado el reforzador continuo, se supone, un reforzamiento positivo porque existe una contingencia positiva entre la respuesta instrumental y el reforzador. En cuanto se termine la respuesta instrumental, el estímulo reforzador también se termina.

Pero, el reforzador siempre va acompañado de procedimientos contingentes con el comportamiento deseado, respuestas emitidas que son programadas bajo un determinado procedimiento experimental. El reforzamiento puede programarse también con base en el tiempo. Skinner denominó al reforzamiento programado con base al tiempo del *programa de reforzamiento de intervalo*. En un programa de intervalo, el reforzador está disponible durante un cierto período de tiempo después del último reforzamiento. Cualquier conducta que se produzca durante el intervalo no es reforzada; solamente se refuerza la primera respuesta emitida al final del intervalo. Debería señalarse que en un programa de intervalo el reforzamiento tiene que obtenerse antes de que comience otro nuevo intervalo.

Por otra parte, las respuestas son programadas por un número específico para obtener el reforzamiento ó de acuerdo a diferentes respuestas que al consumarse, se hace contingente a la aparición del refuerzo. Para ello, se hace necesario adentrarse a conocer los denominados por la literatura de los principios del aprendizaje como *programas de razón fija y razón variable*.

En un programa de razón fija es necesario emitir un numero necesario de respuestas determinado para obtener el reforzamiento. En un programa RF-1 (o continuo) se da El reforzador después de cada respuesta. Asimismo, en un programa de RF-10 tiene que darse 10 respuestas para obtener el reforzador. Un ejemplo de programa de razón fija sería cuando una rata es reforzada por cada diez respuestas de presión de palanca. Este sería el caso

de un programa de RF-10. Un adulto que recibe un dólar por cada cinco guías telefónicas entregadas o un niño que recibe un juguete de una empresa por cada cinco cupones de cajas de cereales, son ejemplos reales de programa de razón fija.

Los programas de razón fija producen una tasa de respuesta consistente; es decir, el animal o la persona responden a una tasa constante durante todo el tiempo que esta disponible el reforzamiento o hasta que se produce la saciación. Además, la tasa de respuesta aumentan con los programas de RF más altos. Por ejemplo, Collier, Hirsch y Hamlin (1972) observaron que las ratas presionaban la palanca a una tasa más alta, bajo un programa de RF-20 que bajo un programa de RF-10, y con tasas aún más elevadas bajo un programa de RF-60 que uno de RF-40. Resultados similares se han obtenido con palomas (Felton y Lyon,1966), gastos (Kanarek,1974), perros de las praderas (Todd y Cogan, 1978) y niños Stephens, Pear, Wray y Jackson (1975), citados por Klein (1994).

Los programas de razón fija tienen otra características distintiva. La respuesta se interrumpe temporalmente después del reforzamiento. Después de la pausa, la respuesta se reanuda con la tasa presente antes del reforzamiento. Por tanto, bajo un programa de razón fija, el animal o la respuesta responden con la intensidad característica de esa razón o bien no responden.

Por su parte, dadas las características de la implementación de un programa de razón en sus diferentes manifestaciones, también, el comportamiento se interpreta en términos de tiempo; debido a que en un

programa de razón variable se obtiene el reforzamiento tras realizar un número medio de respuestas, pero el número de respuestas exigido varía a lo largo del entrenamiento. Para entender en qué consiste un programa de RV supongamos que se refuerza a una rata por presionar una palanca bajo un programa de RV-20. Aunque la rata tiene que presionar la palanca 20 veces por término medio para obtener el reforzamiento, puede presionar 10 veces para obtener el reforzador la primera vez, pero tiene que responder treinta veces para conseguir el siguiente reforzador. Dos ejemplos reales de programas de razón variable un vendedor puerta a puerta que realiza dos ventas consecutivas y después tiene que llamar 50 veces antes de realizar otra venta, y una persona que en una reunión social logra bailar con dos personas de una misma fila y posteriormente tiene que pedírselo a 5 personas antes de conseguir otra pareja de baile.

Al igual que los programas de RF, los programas de RV producen una respuesta constante. Además, cuanto más elevado es el número medio de respuestas exigido para el reforzamiento mayor es la tasa de respuestas. Por ejemplo, Felton y Lyon (1966) encontraron que las ratas presionaban la palanca a una tasa más elevada bajo un programa de RV-200 que un programa de RV-50 y aún más alta bajo un programa de reforzamiento RV-200.

Al contrario de lo que sucede en los programas de razón fija, la pausa post - reforzamiento se produce en los programas de razón variable solo ocasionalmente. (Felton y Lyon, 1966; Ferster y Skinner, 1957). La ausencia relativa de pausa en la conducta tras el reforzamiento en los programas de

RV, hace que la tasa de respuesta sea más elevada en un programa de RV que en uno comparable de RF. Por consiguiente, las ratas presionan más veces durante una hora bajo un programa de RV-50 que bajo uno de RF-50.

La alta tasa de respuesta que se produce con los programas de RV puede explicar la persistencia y vigor característicos de la conducta de juego. Por ejemplo, una máquina tragamonedas está esta programada para dar el premio tras un número medio de jugadas. Sin embargo, el número exacto de jugadas necesario para obtener el reforzamiento es imprevisible. La conducta de las personas que juegan durante horas a las máquinas tragamonedas introduciendo dinero constantemente se produce porque las máquinas están programadas según un programa de razón variable.

En un programa de IF la aparición del reforzamiento depende del paso del tiempo y de la ejecución de la respuesta apropiada. El reforzamiento está disponible sólo después de un período de tiempo estipulado, de manera que se refuerza la primera respuesta emitida después de que haya transcurrido dicho intervalo. Por tanto, en un programa de IF -1 minuto la rata es reforzada por la primera presión de la palanca emitida después de transcurrir el intervalo de un minuto. Por el contrario, en un programa de IF-2 minutos la rata tiene que esperar 2 minutos antes de que su respuesta sea reforzada.

Un ejemplo de programa de intervalo fijo sería repartir el periódico todos los días a la misma hora. Hacer gelatina es otro ejemplo real de programa de intervalo fijo. Después de cocción se coloca la gelatina en el frigorífico y, tras unas horas, está lista para tomar. Sin embargo, aunque la persona puede consumir la gelatina tan pronto como esté preparada, pueden

pasar varias horas o incluso varios días antes de que se dirija al frigorífico y obtenga el reforzamiento.

¿Ha observado alguna vez el comportamiento de un niño que está esperando que cuaje la gelatina?, el niño va al frigorífico, agita el plato, comprueba que no está lista y pone otra vez el plato en el frigorífico. El niño repetirá esta operación de vez en cuando. Una conducta similar se produce cuando una persona espera el correo. En cada inspección, la gelatina está más próxima a su punto o se acerca la hora de reparto del correo. Estas conductas ilustran un aspecto de los programas de intervalo fijo. El animal o la persona dejan de responder después de recibir el reforzamiento y luego aumentan lentamente su respuesta conforme se aproxima el momento en el que está disponible nuevamente el reforzamiento. Ferster y Skinner denominaron a este patrón de respuestas característico de un programa de IF efecto de *festoneado*. Este efecto de festoneado se ha observado con varias especies, como en palomas (Catania y Reynolds, 1968; Dews, 1962), ratas (Innis, 1979; Madigan, 1978) y humanos (Shimoff, Catania y Matthews, 1981), citados por Klein (1994).

Dos variables influyen en la duración de la pausa observada en los programas de IF. En primer lugar, la capacidad para contener la respuesta hasta el final del intervalo aumenta con la experiencia (Cruser y Klein, 1984; Schneider, 1969). En segundo lugar, la pausa es más larga con programas de IF más grandes (Gentry, Weiss y Laties (1983); Schneider (1969), citados por Klein (1994).

Aunque se ha realizado una investigación considerable sobre los programas de intervalo fijo, no existen, sin embargo, muchas situaciones de la vida real en las que la conducta se refuerce con base en este tipo de programas. Ahora, el ejemplo de una persona que recibe su paga una vez a la semana, una situación que se utiliza con frecuencia para ilustrar la conducta reforzada con un programa de intervalo fijo. En realidad, recibir la paga semanalmente no es un ejemplo de programa de intervalo fijo; más bien, un cheque semanal refleja la operación de un procedimiento de coste de respuesta o castigo negativo. En una situación de coste de respuesta, la persona recibe el reforzamiento (dinero) sin tener que realizar ninguna conducta específica, pero puede perder dinero o ser despedido por no efectuar la conducta apropiada.

Por su parte, en un programa de IV hay un intervalo de tiempo medio entre los reforzadores disponibles. Sin embargo, ese intervalo de tiempo varía de un reforzador al siguiente. Por ejemplo, en un programa de IV-2 minutos El intervalo medio es de 2 minutos; no obstante, la rata tiene que esperara solamente 1 minuto entre los reforzadores y la siguiente 5 minutos. Veamos el siguiente ejemplo sobre un programa de intervalo variable. Supóngase que usted va de pesca. ¿Tendrá éxito en la pesca?, el número de veces que eches el anzuelo no es importante. Sin embargo, la frecuencia con la que el pez pase cerca del cebo es fundamental. Puede que en alguna ocasión esperes sólo unos minutos entre las capturas, pero otras veces tienes que esperar muchos minutos.

Los programas de IV se caracterizan por una tasa de respuesta estable. Además, la tasa de respuesta está determinada por la duración del IV; la tasa de respuesta es más baja cuanto más largo es el intervalo medio entre los reforzamientos. Por ejemplo, Catania y Reynolds(1968), citados por Klein (1994), descubrieron que las palomas respondían entre 60 y 100 veces por minuto en un programa de IV de 2 minutos, pero daban tan sólo de 20 a 70 respuestas por minuto bajo un programa de IV-7, 1 minutos. Nevin (1973) con ratas y Yodd y Cogan (1978) con perros de las praderas han obtenido resultados similares.

Para Klein (1994), el efecto de festón característico de los programas de IF no se produce con los programas de IV. En los programas de IV no se producen pausas tras el reforzamiento. Sin embargo, Catania y Reynolds(1968) observaron que en los programas de IV se produce la tasa máxima de respuesta justo antes del reforzamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, Skinner (1938) definía un reforzador como un evento cuya aparición incrementa la frecuencia de la conducta que se produce. Al contrario que Skinner, muchos psicólogos se han interesado por determinar las condiciones bajo las que un acontecimiento ambiental es reforzante. La Teoría de la Probabilidad Diferencial de Premack aborda este problema. Entonces se comenzará la discusión sobre la naturaleza del reforzamiento con la teoría de Premack.

La teoría de la probabilidad diferencial de Premack (1959-1965) sugiere que todos los reforzadores comparten un atributo en común. Según Premack un reforzador es cualquier actividad cuya probabilidad de

ocurrencia es mayor que la de la conducta reforzada. Por tanto, ir a cine puede ser un reforzador para el estudio si la probabilidad de ir a cine es más grande que la probabilidad de estudiar. Según la teoría de Premack, es la respuesta de consumir la comida y no la comida en sí misma lo que resulta reforzante para una rata. Dado que comer es una conducta más probable que presionar la palanca, comer puede reforzar la respuesta de presión de la palanca (Klein, 1994).

Un estudio de Premack (1959) realizado con niños ilustra el carácter reforzante de las actividades con una alta probabilidad de ocurrencia. Premack puso una máquina de billar cerca de un dispensador de bombones.

En la primera fase de estudio observó la tasa de respuesta relativa de cada actividad de los niños. Algunos niños jugaban al billar con mayor frecuencia de la que comían bombones por lo que fueron denominados “manipuladores”; otros niños comían bombones más a menudo de que jugaban al billar y eran denominados “consumidores”. Durante la segunda fase del estudio los manipuladores tenían que comer para poder jugar al billar mientras que los consumidores se le exigía jugar a la máquina de billar para conseguir los bombones. Premack comprobó que esta contingencia incrementaba el número de veces que los “consumidores” jugaban a la máquina de billar y El número de bombones consumido por los “manipuladores”.

Según Klein (1994), la aplicación del principio de Premack no se ha limitado a situaciones educativas; el mundo de los negocios constituye una situación ideal para modificar conductas utilizando las actividades como

reforzadores. Por ejemplo, Luthans, Paul y Baker (1981) comprobaron que las ventas totales de los vendedores de un departamento comercial aumentaban cuando se establecía una contingencia entre una actividad de ventas de baja probabilidad y una actividad de período de descanso con sueldo de alta probabilidad. En otras palabras, los vendedores aumentaron sus ventas cuando esta actividad les permitía un período de descanso con paga. O'Hara, Johnson y Beehr (1985) observaron un incremento similar de las ventas con esta contingencia en vendedores de teléfonos.

Los Psicólogos que utilizan actividades como reforzadores han hecho un descubrimiento importante. La utilización de una actividad como reforzador no sólo incrementa la ejecución de la respuesta objeto del reforzamiento, sino que también puede disminuir el nivel de la actividad utilizada como reforzador (Allison, 1989). Si la actividad utilizada como reforzador no es deseable, este procedimiento constituye un método eficaz para suprimir una conducta inapropiada. Para ilustrar, esta aplicación, supongamos el caso de un niño que grita ocasionalmente. Aun cuando la conducta de gritar no sea muy frecuente, puede resultar muy molesta. Los padres podrían conseguir que la conducta de gritar disminuyese si dejan al niño que grite contingentemente sobre la ejecución de una conducta deseada (por ejemplo, leer). Esta contingencia haría que aumente una actividad deseada como la de leer y que disminuya una conducta no deseada como la de gritar.

En 1953, Burrhus Frederick Skinner sugirió que un manejo inadecuado de las contingencias de reforzamiento da a lugar algunas veces a problemas

conductuales. En muchas ocasiones, la conducta operante adecuada no se produce porque el reforzamiento no está disponible. Otras veces, el propio reforzamiento de los problemas conductuales de las personas hace que dichos problemas se presenten. Skinner creía que reordenando las contingencias de reforzamiento se podía eliminar la conducta patológica y aumentar la aparición de formas más eficaces de comportamiento. Muchos Psicólogos (Ullman y Kasner, 1965) aceptaron el punto de vista de Skinner según el cual la reestructuración de las contingencias de reforzamiento podía constituir un instrumento eficaz para modificar la conducta humana. La utilización de reforzamiento y no reforzamiento para controlar la conducta de las personas fue denominada en un principio Modificación de conducta. La modificación de conducta se refiere, sin embargo, a cualquier tipo de tratamiento conductual. Por tanto, Rimm y Masters (1979), citados por Klein (1994), los terapeutas de conducta utilizan ahora el término manejo de contingencias para referirse a la utilización de contingencias de reforzamiento y de no-reforzamiento para incrementar la frecuencia de conductas apropiadas y para eliminar o reducir las respuestas inadecuadas. Se empezará examinando los procedimientos necesarios para una aplicación eficaz del reforzamiento en la modificación de la conducta operante.

No obstante, la idea de Skinner según la cual el reforzamiento podía emplearse sistemáticamente para modificar la conducta fue aprobada empíricamente a comienzos de los años sesenta por Ayllon y Azrin en el *Anna Hospital* de Illinois (Ayllon y Azrin, 1965,1968). Estos autores elaboraron un programa de manejo de contingencias para pacientes

psicóticas adultas internadas en una institución. Estas pacientes recibían fichas que podían intercambiar más tarde por reforzadores primarios deseados si conseguían realizar una serie de respuestas operantes imprescindibles para comportarse adecuadamente fuera del hospital. Se reforzaban dos tipos de conductas operantes: 1) actividades de autocuidado, tales como asearse y bañarse y 2) actividades de trabajo, tales como fregar los platos y servir la comida.

Por su parte, Ayllon y Azrin (1965), comprobaron que la frecuencia de las conductas apropiadas aumentaba significativamente como resultado del programa de manejo de contingencias (algunas veces se ha denominado a este enfoque programa de economía de fichas, ya que se emplean fichas como reforzadores secundarios).

El tratamiento de Ayllon y Azrin muestra que los pacientes psicóticos pueden adquirir las conductas necesarias para comportarse eficazmente mediante el reforzamiento de esas conductas. De hecho, muchos estudios (Fairweather, Scanders, Maynard y Cressler, 1969; Paul y Lentz, 1977; Schaefer y Martin, 1969) han demostrado que los pacientes psicóticos que reciben un tratamiento de manejo de contingencias muestran una adaptación mejor a la vida diaria que los pacientes que reciben un tratamiento tradicional en los hospitales. La eficacia del condicionamiento operante para modificar la conducta de pacientes psicóticos hospitalizados parece estar bien demostrada (Klein, 1994).

Los programas de manejo de contingencias se ha utilizado para modificar conductas en una gran variedad de situaciones. El manejo de

contingencias parece constituir un tratamiento eficaz para muchas conductas patológicas además de para la ausencia de habilidades. La depresión es una conducta problema que se ha modificado mediante el reforzamiento contingente Burgess (1968); Lieberman y Raskin (1971), citado por Klein (1994).

El manejo de contingencias también se ha empleado en el tratamiento de la ansiedad (por ejemplo, Marshall, Boutilier y Minnes, 1974; Reisinger, 1972; Rimm y Mahoney, 1969; Vasta, 1975) y del dolor (Cautela, 1977; Kallman, Herzen y O'toole, 1975; Sand y Biglan, 1974). En otros estudios se presenta el reforzamiento cuando los pacientes muestran una disminución de la ansiedad, la depresión o el dolor, y un incremento de respuestas incompatibles con la conducta problema (Klein, 1994).

Los sistemas de economía de fichas se han utilizado en muchos centros residenciales para el tratamiento de niños y adolescentes delincuentes. El objetivo de estos programas es establecer conductas sociales apropiadas, así como habilidades académicas. Estos programas (Bailey, Wolf y Philips, 1970; Emshoff, Redd y Davidson, 1976; Kirigin, Braukman, Atwater y Wolf, 1982) han demostrado que el reforzamiento contingente puede disminuir la incidencia del comportamiento social inadecuado e incrementar la aparición de conductas sociales y académicas deseables (Klein, 1994).

Los programas de manejo de contingencias pueden emplearse también para incrementar respuestas deseadas en niños y adultos retrasados. Por ejemplo, el reforzamiento contingente se ha utilizado con

niños retardados para enseñarles habilidades de aseo (Azrin, Sneed y Fox, 1973; Giles y Wolf, 1966; Siegel, 1977), cuidado personal (Horner y Keilitz, 1975) y comportamientos adecuados durante la comida (Plummer, Baer y Le Blanc, 1977). El manejo de contingencias puede suprimir también varias conductas características de los niños retrasados. Por ejemplo, la frecuencia de la conducta autopunitiva (Griffin, Locke y Landers, 1975; Solnick, Rincover y Peterson, 1977), de conductas disruptivas y de agresión (Plummer y col., 1977) y de autoestimulación, pueden disminuir cuando el reforzamiento se hace contingente sobre la supresión de esas conductas (Burkhard y Domjan, 1991).

La ejecución académica de niños y adultos normales también es sensible al tratamiento de manejo de contingencias. Por ejemplo, Lovitt, Gruppy y Blattner (1969) comprobaron que una contingencia de tiempo libre y permiso para escuchar la radio aumentaba la presión de la ortografía en niños de cuarto grado. Otros niños (Harris y Sherman, 1973; McLaughlin y Malabi, 1972; Rapport y Bostow, 1976) han comprobado que puede mejorarse el rendimiento académico de los niños mediante un procedimiento de manejo de contingencias. El reforzamiento contingente también ha permitido aumentar la conducta de estudio de estudiantes universitarios. Sin embargo, este procedimiento parece ser eficaz sólo cuando los estudiantes poseen habilidades por debajo del nivel medio (Bristol y Sloane, 1974) o niveles medios y bajos (DuNann y Weber, 1976). Es probable que el reforzamiento no mejore la conducta de estudiantes que muestran ya hábitos de estudio eficaces. Por consiguiente, el reforzamiento aumentará el

rendimiento académico sólo en los estudiantes que no responden eficazmente.

Para Burkhard y Domjan (1991), el manejo de contingencias no sólo es útil para cambiar la conducta de sujetos individuales, sino también de grupos de personas. Por ejemplo, Hayes y Cone (1977) comprobaron que mediante el pago directo a los usuarios que utilizaban de forma adecuada la energía, se obtenían grandes reducciones en el consumo, y Seaver y Patterson (1976) descubrieron que dando retroalimentación por un uso eficiente de la energía, se producía una disminución significativa en el consumo de combustible doméstico. Así mismo, McCalden y Davis (1972) descubrieron que reservar un carril del puente de San Francisco para los coches con varios pasajeros aumentaba su número y mejoraba la fluidez del tráfico.

Por último, Geller y Hahn (1984), comprobaron que la utilización del casco de seguridad en una gran planta industrial aumentaba cuando se hacía contingente el reforzamiento sobre su uso (Burkhard y Domjan, 1991).

En contraste con lo anterior, las contingencias con reforzamientos negativos, también se presentan cuando se realiza un *castigo* al comportamiento indeseado. El término castigo se refiere a una clase de situaciones en las que existe una contingencia positiva entre la respuesta instrumental y un estímulo desagradable o aversivo. Si el sujeto ejecuta la respuesta instrumental, recibe el estímulo punitivo; si no ejecuta la respuesta instrumental, el estímulo desagradable no se presenta. El jefe puede criticarte por llegar tarde a una reunión; un profesor puede suspender a

alguien porque ha contestado muchas preguntas mal. Esos procedimientos disminuyen la probabilidad en el futuro de la respuesta instrumental.

Los experimentos de laboratorio sobre castigo incluyen, por lo general, algún tipo de reforzamiento positivo para conseguir que la respuesta instrumental se produzca de vez en cuando. En un principio, se puede entrenar a los sujetos a dar alguna respuesta para obtener un reforzamiento positivo, como presionar una palanca o correr por un pasillo por comida. Una vez que se establece la respuesta de la palanca se puede establecer un estímulo punitivo, como una descarga eléctrica, después de cada presión de la palanca; el resultado es un descenso en la presión de la palanca.

En una contingencia negativa, la respuesta interrumpe o impide la presentación del reforzador. Si se presenta la respuesta, el reforzador se retiene; si no se presenta la respuesta el reforzador se administra. Ese procedimiento aumenta la probabilidad de la conducta si el reforzador es un estímulo no agradable. Las situaciones en las que la aparición de una conducta instrumental interrumpe o impide la entrega de un estímulo aversivo se llaman procedimientos de reforzamiento negativo (Burkhard y Domjan, 1991).

Según, Burkhard y Domjan (1991), existen dos tipos de procedimientos de reforzamiento negativo. En un caso, el estímulo punitivo se presenta continuamente, pero puede ser interrumpido con la presentación de la respuesta instrumental. Este tipo de procedimiento se llama de escape. Los prisioneros pueden escapar de lo desagradable de la cárcel fugándose. La gente se puede marchar de un cine para escapar de una mala película.

En estos casos, la presencia de un estímulo aversivo establece la ocasión para la respuesta instrumental. La respuesta instrumental se refuerza con la interrupción del estímulo desagradable sólo si la respuesta aparece durante la presentación del mismo. Si la rata presiona la palanca cuando la descarga no está activada, la respuesta de presión de la palanca no se refuerza con la interrupción de la descarga.

En el segundo tipo de proceso de reforzamiento negativo está implicado un estímulo no reforzante que se programa para ser presentado en algún momento en el futuro. En este caso, la respuesta instrumental impide la presentación del mismo. Este tipo de procedimiento se llama evitación. Muchas cosas las realizamos para prevenir la aparición de algo malo. Los estudiantes, a menudo, estudian antes de un examen para evitar una mala nota; una persona que responde a una alarma de incendios puede evitar el quemarse.

Un reforzador condicionado se definió como un estímulo que, originalmente, no era un reforzador, sino que había adquirido su poder reforzante al ser asociado convenientemente con otros reforzadores. Algunos reforzadores, como el elogio, son bastante breves. El estímulo desaparece con sólo presentarse una sola vez. Otros reforzadores condicionados, por ejemplo el dinero, perduran y pueden ser acumulados, hasta que se canjean por reforzadores de apoyo, como la comida. Los reforzadores condicionados que se asemejan al dinero, se llaman *fichas*. Un programa en el que un grupo de individuos puede ganar fichas por emitir diversas conductas deseables, y

en el que las fichas pueden ser canjeadas por reforzadores de apoyo, se denomina *economía de fichas*.

Existen dos ventajas fundamentales que apoyan el uso de los reforzadores de ficha. En primer lugar, pueden administrarse inmediatamente después de que se de un comportamiento deseable, para ser cambiado más tarde por un reforzador de apoyo. De este modo, pueden utilizarse como “puente” para las largas demoras que se dan entre la respuesta meta y el reforzador de apoyo. Esta propiedad es especialmente importante, cuando resulta poco práctico o imposible, suministrar el reforzador de apoyo justo tras la conducta. En segundo lugar, las fichas hacen que sea más fácil administrar reforzadores coherentes y eficaces cuando se trata a individuos en grupos.

Kazdin (1977^a, 1985), citado por Martín y Pear (1999), argumentó la impresionante variedad de ambientes en los que se ha utilizado la economía de fichas: salas de psiquiatría, instituciones y clases para deficientes evolutivos, aulas normales que abarcan desde el preescolar hasta el instituto y la universidad, reformatorios así como en varios entornos laborales donde se trata de disminuir la tasa de ausencia y de mejorar el rendimiento laboral. Aunque en un primer momento se desarrollaron en ambientes institucionales, las técnicas utilizadas en Economía de Fichas, se han ampliado a varios ambientes comunitarios. En tales ambientes, se han aplicado para disminuir el vertido de basuras, incrementar el reciclaje de desperdicios, aumentar la conservación de energía, desarrollar el uso del transporte de masas y la búsqueda de empleo, así como incrementar los comportamientos de auto-

ayuda de los desfavorecidos por la Economía actual. La economía de fichas se ha ampliado también a situaciones de convivencia comunitaria como la de Twin Oaks, una comunidad agrícola que imita la comunidad experimental ficticia descrita por Skinner (1948) en la novela *Walden Two* Kinkade (1973), citado por Martín y Pear (1999).

Para desarrollar un programa de economía de fichas se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

(1) *Decidir las conductas metas.* Las conductas metas vienen determinadas, en gran medida, por el tipo de individuo con quien se trabaja, por los objetivos a corto y a largo plazo, que se pretende conseguir con dicho tipo de individuo, y por los problemas comportamentales específicos que pueden interferir con el logro de esos objetivos.

Cuando más homogéneo sea el grupo, más fácil será estandarizar las normas sobre qué respuestas reforzar y con qué cantidad de fichas. Afortunadamente, al menos desde esta perspectiva, muchos de los grupos a los que se puede aplicar la economía de fichas, están formados por individuos que muestran un nivel comportamental similar. No obstante, incluso con grupos muy homogéneos, probablemente será necesario que se establezcan algunas pautas de refuerzo específica para ciertos sujetos, según sus respectivas necesidades comportamentales.

(2) *Registrar las líneas bases.* Al igual que se hace con otros procedimientos, antes de iniciar una economía de fichas se debería obtener datos de línea base sobre las conductas meta específicas. Podría darse el caso de que los clientes rindan ya a un nivel satisfactorio, por lo que los beneficios que se

obtendrían al establecer una economía de fichas, no justifican el tiempo, el esfuerzo, ni el coste que se le dedica. Tras el comienzo del programa, la comparación de los datos con los registros de línea base, le permitirá determinar la eficacia de un programa (Martín y Pear, 1999).

(3) *Seleccionar los reforzadores de apoyo.* Se debe realizar un muestreo de la diversidad de los reforzadores disponibles que se pueden administrar a la persona por cada conducta que emita hasta llegar a la conducta meta. Al momento de considerar los reforzadores disponibles, nunca se debe planificar un programa que pueda implicar el privar a las personas de algo que les pertenece legal o moralmente.

(4) *Seleccionar el tipo de ficha.* Las fichas pueden adoptar cualquiera de las formas que ha adoptado el dinero. A menudo se utilizan las fichas de póker, talonarios personales, transacciones en una cartilla bancaria, puntos en un cartel pegado a la pared o en una libreta, todas estas posibilidades y muchas más, podrían encajar con las necesidades de su economía de fichas particular, dependiendo del tipo de cliente de quien se trate.

En general, las fichas deberían ser atractivas, ligeras, fáciles de llevar, perdurables, manejables y desde luego difíciles de falsificar.

(5) *Identificar la ayuda disponible.* Tal vez la ayuda de otros individuos no sea esencial en una economía de fichas pequeña. Sin embargo, tal ayuda es particularmente deseable en las etapas iniciales del programa. En una economía de fichas amplia, como un hospital psiquiátrico, dicha ayuda es imprescindible.

Existen varias fuentes de ayuda: (a) personas ya asignadas para trabajar con el cliente, (b) voluntarios, (c) personas pertenecientes a la institución que estén ya muy avanzadas comportamentalmente; y (d) miembros de la economía en sí. En algunos casos, se ha enseñado a los clientes a auto-administrarse las fichas contingentemente a la emisión de un comportamiento apropiado.

Una vez que la economía de fichas empiece a funcionar bien, sería posible que otros miembros más asumiesen gradualmente una mayor responsabilidad para ayudar a conseguir los objetivos del sistema de economía de fichas.

(6) *Elegir los lugares.* No se precisa de ningún lugar específico para llevar a cabo la economía de fichas. Esto ayuda mucho, ya que el diseñador de la economía de fichas suele tener pocas elecciones a la hora de escoger el sitio. No obstante, algunos lugares son mejores que otros, dependiendo de la economía en cuestión.

Para ejemplificar un caso de aplicabilidad de la Economía de Fichas, el psicólogo mexicano Carlos Hirám Culebro Sosa, Catedrático de la Escuela de Psicología de la UNICACH; Miembro de la Sociedad Mexicana de Psicología Criminológica AC; Exdirector del Centro de Observación y Orientación para Menores, Exdirector del Sistema penitenciario en Chiapas y Exdirector del Centro de Integración Juvenil "Tuxtla Gutiérrez", cuenta su experiencia con la Economía de Fichas en un Centro de Readaptación llamada Villa Crisol, antes Centro de Observación y Orientación para menores:

“En este ensayo refiero la experiencia con una técnica conductista que alguna vez puse en práctica en “Villa Crisol”, que se localiza en el Municipio de Berriozábal, Chis., en el entender que -en los últimos años- en todo el país se ha producido un incremento del fenómeno de las bandas con una fuerte connotación de violencia; un porcentaje cada vez mayor de quienes permanecen en algún centro de reclusión -para adultos o menores- afirma ser o haber sido usuario de drogas; el robo sigue siendo una de las principales causas de internamiento; y se observa un incremento en delitos asociados a la agresión física, incluyendo algunos homicidios.

Deseo ahora referirme a la técnica conductista denominada “Economía de fichas”, que apliqué en esa Villa en mi carácter de Director del mismo. Como es bien sabido, toda economía nacional basada en un sistema de moneda corriente no es más que una economía de fichas en donde los billetes, las monedas, cheques o documentos similares se cambian por reforzadores diferentes. Así, afirma la teoría conductista, las personas trabajamos en la sociedad para ganar fichas mediante el dinero, que luego cambiamos por alimentos, diversiones, ropa, etc.

Para establecer en Villa Crisol ese sistema, hice tres consideraciones básicas; primero identifiqué la conducta-

meta, que en este caso era la conducta deseable de los menores durante el día, es decir, que no se pelearan entre sí, se formaran al toque de una campana, tomaran sus alimentos en orden, acudieran a clases y participaran en diferentes talleres, entre otras conductas más que emitían de manera irregular, pues predominaban las riñas constantes y otras conductas igualmente indeseables.

El segundo paso fue la definición de la moneda de uso. Antes de que me incorporara a esa institución, había estado en Washington, EE.UU., observando la aplicación de esa técnica en muchachos farmacodependientes, en donde las "monedas" eran tarjetas de crédito a las que en forma computarizada les acumulaban puntos dependiendo del comportamiento de sus dueños. En Villa Crisol, confieso que inicialmente se elaboraron modestas tarjetitas debidamente selladas y firmadas, que se entregaban de inmediato a quienes se hicieran acreedoras a ellas, al emitir alguna de las conducta-meta. Reconozco haber olvidado que se trataba de adolescentes en quienes el robo era el medio de vida de varios de ellos, por lo que a los pocos días de su aplicación nos percatamos de jovencitos que no se habían distinguido por su buen comportamiento, pero eran poseedores de varias de esas

papeletas que habían sustraído a su vecino o ganado en algún juego de azar.

Recuerdo la vez que vi a unos internos jugar, y mientras unos participaban con monedas de curso legal y baja denominación, otros lo hacían con sus propias fichas. Quise preguntarles a cómo estaban cotizando las fichas, pero me abstuve de hacerlo pues su proceder era ilegal, aunque también me sentí satisfecho al percatarme que el dinero y nuestras fichas tenían para ellos un significado similar. El éxito de esto último radicaba en que desde un principio habíamos establecidos un sistema de cambio, que fue el tercero de los movimientos que realizamos. Una serie de artículos -nuevos algunos de ellos y usados en su mayoría- que periódicamente son llevados a ese sitio precisamente para los infractores, les pusimos precio, que podían "comprar" con sus fichas un determinado día de la semana. Los únicos artículos excluidos de esa transacción eran los alimentos.

Para evitar la adquisición ilegal de las tarjetas, las cambiamos por puntos que ante su buena conducta las registrábamos en listas similares a las que se llevan en las escuelas para contabilizar las asistencias. Conforme pasaban las semanas, cada vez era más motivante para muchos de ellos el portarse bien y ganar fichas con las

que adquirirían algún dulce, zapatos usados o algún privilegio. Al portarse mal no sucedía nada, pero tampoco obtenían ningún premio. Desde luego, no tenía el mismo valor formarse inmediatamente después de la última campanada que participar toda una tarde en algunos de los talleres.

Algunos segmentos de la conducta de los menores no fueron motivos de este tipo de incentivos. Su proceder en los dormitorios por las noches no era motivo de evaluación por carecer de observadores que calificaran las respuestas adecuadas, y a quienes asistían a las sesiones del grupo de Alcohólicos Anónimos que funciona en ese sitio se reforzaba otorgándole cinco puntos. De esta forma respetábamos las políticas de esa agrupación, la que es de capital importancia si se considera la presencia de licor en la comisión de muchos delitos.

Privilegios como salir un fin de semana con sus padres de lo que en ese entonces era el C.O.O.M., o acompañados de sus compañeros pasear por las ciudades de Berriozábal y/o Tuxtla Gutiérrez, eran los de más alto valor. Aunque pretendimos que para retirarse con sus padres durante un fin de semana debían presentar una conducta ejemplar durante toda la semana, eso representaba un inconveniente para quienes no eran visitados periódicamente por sus

familiares, sobre todo de aquellos que vivían en poblaciones distantes de Berriozábal.

Al incorporar Villa Crisol a ese sistema, fue inevitable que se ajustara a la ley de la oferta y la demanda. Por ejemplo, una camisa usada que una vez estuvimos cotizando en 60 puntos y nadie la adquirió, a la siguiente semana tuvimos que valorarla en 85 puntos por los posibles compradores.

Fue notorio que el motivo principal de externación de esos muchachos, que era por fugas, disminuyera de manera considerable con este método. En casos excepcionales se otorgó una distinción que jurídicamente es inaceptable: se les dejó salir solos un fin de semana, sin que nadie se evadiera en esas condiciones, por el contrario, regresaban con la misma satisfacción con la que salían de "Rochester", que es la denominación popular de ese sitio. Establecer un régimen de recompensas de esa manera es una empresa que tiene varias ventajas. Una de ellas es su sencillez, pues cualquier niño puede entender sus reglas. Otra más, que ante el menú de eventos reforzantes -que en nuestro caso fueron pocos por lo limitado de las recompensas o actividades- el sujeto elige los de su propia preferencia. Recuerdo a un menor que archivando correspondencia toda una tarde acumulaba sólo 3 puntos a

su favor, pues ello le permitía hacer lo que le gustaba y -a mi juicio- se sentía orgulloso de participar de esa manera en la administración de la Villa. Otra ventaja más es que evita trámites engorrosos. Antes de implementar el sistema había reuniones prolongadas y conclusiones no siempre objetivas con los del Consejo Tutelar, para determinar quienes podrían salir con sus papás un fin de semana. Después sólo se necesitaba saber quienes habían ganado la puntuación necesaria para obtener ese permiso. Cabe reconocer que el que hubieran pocos colegas psicólogos, impidió que incorporáramos a los padres de familia, obligándolos a escuchar una breve plática como requisito para llevarse a su hijo a casa por dos días. Tampoco fue posible evitar que algunos puntos acumulados por los menores fuesen más por la simpatía del personal que se los otorgaba que por el rendimiento de éstos. Son parte de la naturaleza humana a la que el conductismo aún no le encuentra solución.

Debo reconocer que el suministro de artículos de cambio requiere de una infraestructura que no teníamos, lo que impidió que al inicio pudiéramos hacer una distribución gratuita de fichas para entrenarlos en su uso. Así mismo, tampoco fue posible establecer un tratamiento específico para algunos multi-reincidentes, de los cuales algunos de

ellos habían sido diagnosticados como probables psicópatas; o que los de nuevo ingreso pudieran pagar menos por un mismo artículo, pues éstos no abundaban y, en la fase final de su implementación, acepté que porciones de harina de maíz fuesen motivo de canje, las que utilizaban para preparar “pozol”. Tampoco fue posible implementar los canjes con más frecuencia que una vez por semana, pues el valor de los puntos acumulados se pierde con la espera.

Concluyo este relato al señalar que el sistema implementado es el mismo que utiliza la iglesia católica cuando a los niños que acuden a la doctrina les obsequian boletos, con el inconveniente que sólo una vez al año pueden cambiarlos por juguetes” Tomado de www.unicach.edu.mx/libros/villa_crisol.html 2001.

En los programas de economía de fichas los reforzadores que se utilizan suelen tener propiedades de incrementar la conducta y de mantenerla. En el caso del psicólogo Culebro, el incremento en el valor de las fichas contribuye a mantener el comportamiento deseado, en el ambiente; y de esta forma, ayudaba al proceso de readaptación de los menores que pertenecían al programa.

También, las fichas como reforzadores condicionados de alguna manera motivaban a los menores a seguir acumulándolas para obtener refuerzos de apoyo.

No obstante, en los ambientes clínicos, esta condición de control de tratamiento es eficaz y ayuda a que el programa no se termine por adquisición del incentivo, aún mas cuando se trabaja con grupos terapéuticos que entran en competencia constante. A su vez, esto estimula al sujeto para el desarrollo de capacidades de manejo de su propia economía de fichas en su ambiente.

En el caso de los ambientes ocupacionales, el motivo varía de acuerdo a las conductas meta que se desean del empleado, y progresivamente, al entrar al programa, el empleado se motiva a la acumulación de “valores significantes en una ficha o *token*” para posteriormente cambiarlas por algo necesario. También, estimula la creatividad sobre cómo adquirir el mayor número de fichas intercambiables, para ello debe comprometerse con la organización para la cual labora.

Por tanto, un empleado motivado es un empleado creativo. Cuando están comprometidos en el funcionamiento de la organización, los trabajadores buscan voluntariamente nuevas maneras de abordar problemas y resolverlos. Las mejores organizaciones encuentran maneras de brindarles a ellos el tiempo, el respaldo y los medios que necesitan para estimular el pensamiento creativo. Lamentablemente, en muchas organizaciones el ritmo apresurado deja poquísimo tiempo para que los empleados se detengan a pensar y crear. No es raro, incluso, que trabajen a la hora del almuerzo o se queden tarde en la noche sólo para mantenerse al día. En lugares de trabajo así, es especialmente importante que las personas tengan oportunidades

para relajarse, para reírse de algún chiste con sus compañeros, o simplemente para alejarse de la oficina un rato (Nelson, 1997).

En un caso de empresa como en la 3M (Minnesota Mining & Manufacturing), de St. Paul, se anima a los empleados a desarrollar productos nuevos. El personal profesional cuyas ideas reciban la aprobación de la gerencia monta sus propias industrias dentro de la compañía. Los que tengan éxito en sus esfuerzos reciben ascensos y aumentos salariales. No hay pena para los que no tengan éxito. Los empleados se motivan al ver que sus ideas se hacen realidad, y buena parte de las ventas de la empresa corresponden ahora a productos que se introdujeron mediante este programa.

También, un importante directivo de una compañía norteamericana, expresa así su visión sobre la importancia del empleado en la organización: “Uno de los pasos hacia una operación de categoría mundial es aprovechar el poder creador e intelectual de cada uno de los empleados” (Harold A. Poling. Ex presidente de la junta directiva, *Ford Motor Company*).

Por otro lado, hay que tener presente que la renovación es la esencia de una organización de éxito y creciente. A continuación damos algunas ideas sencillas para que sus empleados o compañeros mantengan siempre una perspectiva innovadora.

1. Anime a los empleados a laborar fuera de las rígidas limitaciones de la organización.
2. Cultive la creatividad.
3. Promueva la iniciativa.

4. Permita que los empleados aparten tiempo para pensar y planear.
5. Premie al que toma riesgos.
6. Anime a los empleados a adquirir variedad de destrezas.
7. Invite a hacer preguntas.
8. Sea accesible.
9. Contrate personas inteligentes.
10. Contrate a un grupo de personas diversas.

Las mejores organizaciones reconocen que tanto ellas como sus empleados salen ganando cuando estos últimos tienen oportunidades de aprender. La organización adquiere trabajadores mejor capacitados, de talentos variados y flexibles en sus asignaciones; ellos adquieren destrezas nuevas, aprenden nuevas maneras de ver el mundo y conocen a sus compañeros de trabajo y se relacionan con ellos. El hecho de salir de la rutina cotidiana es motivante de por sí, y cuando, además, se les permite aprender y superarse dentro de la organización esto puede animar a un grupo de individuos que, de lo contrario, se estancarían (Nelson, 1997).

Otro caso para ilustrar la motivación para el rendimiento laboral, es que una vez al mes, todo empleado del restaurante *Chef Allen*, en Miami, puede salir a cenar a otro restaurante con un amigo o el cónyuge, y el propietario Allen Susser, paga hasta 50 dólares. La única condición es que el empleado redacte un informe de una página en el cual detalle varios aspectos de la experiencia, como servicio, ambiente y preparación de la comida, y que presente un informe oral ante todo el personal. De este modo,

los empleados se enteran de cómo otros restaurantes atienden a sus clientes.

“Los trabajadores no son los únicos que deben aprender y estar motivados para hacerlo. Los gerentes también deben aprender. Es conveniente que los trabajadores instruyan a sus colegas pues nadie conoce mejor los detalles de un trabajo que aquellos que lo realizan, y nadie más que ellos perciben tan bien los problemas en un trabajo. Pero si los trabajadores no pueden informar a los gerentes y los gerentes no pueden aprender y responder los conocimientos de los empleados carecen de credibilidad y el concepto de que sean socios de la gerencia se reduce a palabras huecas”. [Dr. Mitchell Rabkin, Presidente del Hospital Beth. Israel, Boston] (Nelson, 1997).

Los aspectos motivacionales en los ambientes ocupacionales permiten dar una clara evidencia de las acciones que realizan los empleados en la empresa, más en su condición de personas que dan su fuerza laboral a cambio de retribución económica. El desempeño, como se había hablado anteriormente, es uno de los indicadores que determinan el esfuerzo que hace la persona para alcanzar satisfacer los objetivos propuestos en el puesto de trabajo impartidos por la empresa en sus políticas de producción intelectual o manufacturero.

Por tanto, para medir el desempeño, existen sistemas de evaluación que permiten abarcar factores inherentes al cargo; que son descritos en los manuales de funciones y la descripción de puestos. Tales evaluaciones son denominadas *evaluaciones del desempeño*.

Para Lanfranco (2001), la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Las ventajas de la evaluación del desempeño son: (a) Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación, (b) Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos, (c) Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto, (d) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado, (e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas, (f) Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, (g) Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones (Documento html disponible [on line] www.jose.lanfranco.&m.net/index.htm).

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es practica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite practicas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño: (a) Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas, (b) Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño, (c) los principales elementos subjetivos del calificador son: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales
2. Efecto de acontecimientos recientes
3. Tendencia a la medición central
4. Efecto de halo o aureola
5. Interferencia de razones subconscientes
6. Métodos para reducir las distorsiones Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

En las Escalas de puntuación, el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

Por su parte, la lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

El Método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

El Método de registro de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones mas destacadas que lleva a cabo el evaluado.

Las Escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

El Método de verificación de campo, consiste en que un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

Los Métodos de evaluación en grupos se refieren a los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en

común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

El Método de categorización lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

El Método de distribución forzada consiste en que se le pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

El Método de comparación por parejas consiste en que el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Por los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro, se entienden como aquellos que se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Auto evaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Dentro de las implicaciones del proceso de evaluación, tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas.

Por su parte, la auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión (Documento html disponible [on line] www.jose.lanfranco.&m.net/index.htm).

De lo anterior, se puede decir que muchas organizaciones deben tener presentes los objetivos de una evaluación del desempeño cuando se establecen programas de retribución a los empleados. Entonces se puede decir que los gerentes o administradores de los negocios o empresas, se ven

obligados a estudiar cuidadosamente los sistemas de recompensas, aunque muchos de ellos contribuyan a beneficiar indirectamente a los empleados; además, de utópicamente brindarle una oportunidad de asociarse a los intereses de la empresa, o lo que llaman utilidades.

Pero, en la realidad, no se ven estas oportunidades debido a que las actuales políticas económicas que rigen al mundo como las macroeconómicas afectan las economías en especial, las latinoamericanas. Esto preocupa porque las empresas se afectan en las utilidades que sirven muchas veces para otorgar sistemas de recompensas confiables para los empleados.

Estos son ejemplos para representar en las empresas, no obstante, pueden derivarse de las cotidianidades de las retribuciones legales y compensaciones adquiridas. Por eso, los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. En una temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación por parte de una organización más próspera. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización (Werther y Davis, 2000).

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos con el nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación de utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política. El especialista en recursos

humanos debe comprender el propósito, la extensión y la cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación.

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que hayan laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta suele ser rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual (Werther y Davis, 2000).

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades es mejorar el desempeño. Sin embargo, es importante determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación.

Werther y Davis (2000), anotan que los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. En las tareas agrícolas, por ejemplo, el agricultor puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue al camión de distribución. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado. Por ejemplo, puede establecerse cierto pago adicional para los casos en que el trabajador recolecte más de 10 toneladas diarias y un bono especial si llega a 15.

Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. Por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; en ese caso, el mecánico recibirá una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por el efecto – documentado en varios estudios de campo – que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. De hecho, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que el resto de los

trabajadores puede generar desconfianza y hostilidad entre sus compañeros, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia (Werther y Davis, 2000).

Finalmente, un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. En la economía moderna son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difíciles de medir en términos de unidades de producción; una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, ofrecen ejemplos elocuentes de esta limitación. Incluso en el caso de los obreros de una línea de montaje industrial, es mínimo el control individual que cada uno ejerce sobre la velocidad y la producción de todo el sistema.

Tal vez, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por mérito constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa (Werther y Davis, 2000).

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores; el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan en forma severa, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos proporcionalmente iguales a todo su personal al margen del mérito relativo de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo. Tan cuestionable como esa práctica es la de conceder aumentos sólo a algunos de los trabajadores como señal de favoritismo.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan los otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la organización. La calidad de los productos de la empresa se acrecienta al contar con personal que consigue más personal. Una mejor compensación es probable también disminuya la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación del personal (Werther y Davis, 2000).

Por lo general, en último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objeto específico.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas determinadas claramente, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño. Con estos programas es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Por ejemplo, las campañas para dotar de pólizas de salud al personal de la compañía, incluyendo en ellas a los miembros de la familia, o los programas para cubrir gastos de estudios a nivel de preparatoria o de universidad para los empleados mismos o para los hijos de éstos en edad escolar, pueden constituir un poderoso incentivo.

Para Werther y Davis (2000), los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto, pueden también considerarse incentivos que conduzcan a un mejor desempeño. Entre otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

Y para medir el desempeño, el proceso de evaluación lo determinan la definición de factores de rendimiento que parten de los conceptos del análisis de puestos.

Por tanto, la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener

retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Pueden utilizarse otros métodos para la evaluación del desempeño pasado en caso

de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La auto-evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos para la promoción interna. Sin embargo, independientemente de la técnica que el departamento de personal elija, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea y los supervisores – que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces – por lo general no están familiarizados con estas técnicas. Asimismo, es muy probable que no sientan gran entusiasmo por aprender más al respecto, porque tal vez consideren el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de personal y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que deba recurrirse a la capacitación de los evaluadores.

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su

desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada) o ser una evaluación global del potencial del individuo a futuro. Con base en estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Como este procedimiento es lento y costoso, suele reservarse para gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Representan una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

A menudo se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad,

exámenes psicológicos, estudios de los antecedentes personales, participación en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de evaluadores reales. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios en computadoras y otras actividades que permitan medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. Requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación, así como otros gastos. La utilización de estos centros, sin embargo, cada vez es más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel.

Los resultados pueden ser de mucha utilidad para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones que se otorgan a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante, mismo que se suministra al sistema de información para la administración de personal con el fin de apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales. Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75 por ciento de los casos.

Para lograr una adecuada medición del desempeño, es importante determinar cuáles son los factores predominantes e idóneos que orientan los objetivos de la misma. Por tanto, las necesidades sentidas en toda organización que desee saber cuáles son los datos reales sobre el rendimiento del o de los empleados, debe hacer uso de herramientas como la evaluación del desempeño y observar sus niveles; que por lo regular, se realizan a los trabajadores mayores de edad que laboran en empresas que tienen este sistema. En el ámbito local, es poco común observar estas alternativas para el desarrollo ocupacional en personas que aún son de corta edad para la vida productiva.

En la ciudad, las necesidades de empleo son claras, y por Ley la mayoría de la edad es el tiempo específico que necesita una persona para poder ingresar a laborar. Pero estos esquemas han cambiado, el Sistema de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo, por medio de permisos autorizados por padres de familia, permiten que los hijos menores de 18 años, ingresen al mundo laboral. También, la formación de cooperativas o asociaciones informales de carácter sin ánimo de lucro, legalizan el trabajo del menor siempre y cuando se ciña a los marcos legales.

Un ejemplo real se tiene con la creación en la ciudad de Barranquilla, de la cooperativa del menor trabajador COOTRAMENOR, que con base en el acuerdo cooperativo, se creó y organizó la empresa asociativa de derecho privado, de responsabilidad limitada sin ánimo de lucro, con fines de interés social, con número de asociados y patrimonio variable e ilimitado.

“Cootramenor” inició operaciones con 260 asociados, menores de edad, dedicados entre otras actividades al empaque en Almacenes, Supertiendas y Droguerías Olímpica, en la ciudad de Barranquilla. También se encuentra una oficina ubicada en Cartagena de Indias, D.T, en las instalaciones administrativas de la empresa.

“Cootramenor” en su condición de empresa de economía solidaria tiene por objeto la protección y seguridad social, recreación, capacitación a menores de edad que se desempeñan como empacadores u otros oficios varios.

De acuerdo al decreto 1333 /89 estipula que las pre-cooperativas deben contar con patrocinio, para el caso que nos ocupa Olímpica S.A. apoya irrestrictamente nuestra organización solidaria, que tiene abiertas las puertas para que entidades del sector público o privado, ingresen a ella a prestar su concurso siempre que el mismo esté encaminado al mejoramiento del nivel de violencia intrafamiliar, de padres y/o madres alcohólicos o drogadictos, que en algunos casos, son abandonados por algunos de los dos padres y en otros casos por los dos; hay jóvenes que viven con abuelos ancianos que hacen las veces de mamá y papá debiendo asumir responsabilidades como jefes de familia ya que deben ayudar a sus hermanos, lo cual repercute negativamente en su desempeño pues al tener desequilibrio emocional, presentan múltiples problemas disciplinarios. Igualmente, como consecuencia de lo anterior, se tiene un alto índice de hurto, lo cual tiene como consecuencia la exclusión de COOTRAMENOR.

La Pre- Cooperativa del Menor Trabajador “COOTRAMENOR” está compuesta por dos entes: los jóvenes no asociados y los asociados, los primeros son aquellos jóvenes que son relativamente nuevos, oscilan entre 6 y ocho meses laborando, a estos jóvenes se les entrega la camiseta para trabajar. Los asociados son aquellos jóvenes que tienen más de un año de estar laborando, que han tenido un buen desempeño y se han distinguido por su colaboración y buenas relaciones en el almacén. Estos asociados cuentan con los siguientes beneficios:

- Dotación completa de uniformes (pantalones, camisetas y zapatos).
- Inscripción a una EPS en calidad de cotizantes, por lo que tienen la oportunidad de inscribir a sus padres en calidad de beneficiarios.
- Afiliación a una Administradora de Riesgos Profesionales
- Oportunidad de préstamos con fines educativos y/o personales dependiendo del caso.
- Por ser todos los empacadores estudiantes de bachillerato, al obtener el título de bachiller, pueden ingresar al SENA por convenios establecidos con esta institución y nuestra empresa patrocinadora.

Por ser Olímpica la entidad patrocinadora de “Cootramenor” puede colaborar en la supervisión del comportamiento de sus trabajadores, por lo tanto, las supervisoras o fiscales de cajas son las personas que se encuentran mas cerca de los jóvenes y pueden evaluar el desempeño de estos.

Descripción y planteamiento del problema

El desempeño laboral en todas las organizaciones, grandes, medianas y pequeñas, es esencial para el desarrollo de los procesos de trabajo. Como se sabe, toda organización no importa su naturaleza, trata de incentivar la dinámica de la fuerza de trabajo con el fin de conseguir resultados benéficos para la producción personal. Esto en cierta forma, ayuda a comprender los procesos internos que ocurren en el trabajador debido a que se conocen cuáles son sus conocimientos esenciales para mejorar el desempeño en el trabajo.

Sin embargo, cabe anotar que el desempeño no es resultado hacia el cual se dirige la acción, sino cualquier tipo de acción humana dirigida intencionalmente hacia la obtención del resultado, es acción con un propósito consciente (Toro, 1998).

En las condiciones del puesto de trabajo, pueden existir indicadores que permiten medir las fallas que hay en el logro de esas acciones. Por esto, es conveniente evaluar el desempeño de tal forma que se identifiquen las razones por las cuales los trabajadores no dan resultados esperados en el rendimiento en las tareas asignadas, las responsabilidades adquiridas, la colaboración con la organización, la actitud frente al cliente, la iniciativa, la puntualidad, entre otros criterios.

En el caso, los trabajadores menores de edad que laboran en las diferentes Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., por su condición de trabajadores indirectos con la empresa, no reciben remuneración salarial por sus servicios, sólo obtienen un beneficio económico por parte de los clientes

que compran en los almacenes. Esta ayuda es la que se denomina “propina voluntaria”.

La compañía, por su parte, les colabora en lo referente a la creación de la Pre – cooperativa del Menor Trabajador reconocida en la Cámara de Comercio como “COOTRAMENOR”; entidad sin ánimo de lucro que vela por afiliarse al menor a la ARP y EPS para él / ella y sus padres en calidad de beneficiarios. No obstante, sólo una parte de los jóvenes (hombres y mujeres) están afiliados cuando tienen más de un año de estar laborando y obtienen este tipo de beneficios; mientras que otros, en su mayoría no gozan de ello.

Por esto se observa que continuamente no ejecutan de forma apropiada las tareas que se le asignan como mantener limpio el puesto de trabajo (caja registradora), el uso correcto de bolsas, también suelen distraerse descuidando el puesto de trabajo, hablando y jugando con sus compañeros; y por ende, no colaboran con los clientes en el embalaje de sus productos, afectando el desempeño de la cajera y de él / ella mismo (a).

Además, algunos manifiestan no estar contentos con las propinas dadas por los clientes, otros piden cambios para otras tiendas por ser más concurridas y porque los clientes colaboran con muchas propinas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se busca evaluar el desempeño ocupacional incrementándolo por medio de la implementación de un Programa de Economía de Fichas. Por lo tanto, es pertinente la formulación de una pregunta de investigación.

Formulación del problema

¿Influye un Programa de Economía de Fichas sobre el incremento del Desempeño Laboral de los menores trabajadores en Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.?

Hipótesis de investigación

Si la implementación de un Programa de Economía de fichas influye sobre el incremento del Desempeño Laboral de los menores trabajadores en Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., entonces, se encontrarán diferencias significativas en el Desempeño medido antes y después del tratamiento.

Hipótesis nula

Si la implementación de un Programa de Economía de fichas no influye sobre el incremento del Desempeño Laboral de los menores trabajadores en Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., entonces, no se encontrarán diferencias significativas en el Desempeño medido antes y después del tratamiento.

Variables

Las variables de estudio son:

La *variable independiente* es la implementación de un Programa de Economía de Fichas.

La *variable dependiente* es el Desempeño Laboral de los menores trabajadores en Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.

Definición conceptual de la variable independiente

La variable independiente se define conceptualmente como la planificación, diseño y ejecución de estrategias de reforzamiento empleadas como procedimiento de modificación conductual en el cual un grupo de individuos puede ganar fichas por emitir diversas conductas deseables, y en el que las fichas pueden ser canjeadas por reforzadores de apoyo. La administración de la ficha debe ser inmediata al comportamiento deseable y además, el uso de fichas facilita la administración de reforzadores coherentes y eficaces cuando se trata a grupos de individuos Kazdin (1977a, 1985), citado por Martín y Pear (1999).

Definición operacional de la variable independiente

La operacionalización de la variable independiente se expresa como: el suministro contingente de la ficha reforzador inmediatamente se emita un comportamiento deseado, planificado previamente como un muestreo de conductas deseadas en el trabajo tales como: mantener el puesto limpio, usar correctamente las bolsas, no descuidarse del puesto (no hablar, ni jugar con sus compañeros), colaborar con los clientes en el embalaje de productos, llegar puntual al sitio de trabajo, manifestar gusto por las tareas que realiza, cuidar los elementos de trabajo, dar ideas nuevas al trabajo, el cooperar con el compañero y la presentación personal diaria. Las fichas serán intercambiables de acuerdo al valor de las mismas por reforzadores seleccionados según un muestreo previo. Esto será regido por un conjunto de normas del Programa de Economía de Fichas (Ver Anexo C).

Definición conceptual de la variable dependiente

Conceptualmente, la variable dependiente se entiende como: cualquier tipo de acción humana dirigida intencionalmente hacia la consecución de un resultado. Es una acción emitida con un propósito consciente. En contextos laborales, el empleado busca desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo para conseguir retribuciones deseadas (Toro, 1998).

Definición operacional de la variable dependiente

Operacionalmente, el desempeño laboral se entiende como aquellos comportamientos deseados o que se esperan del empleado tales como: puntualidad, sentido de compromiso, actitud frente al cliente, honestidad, cuidado de los elementos de trabajo, eficiencia en el trabajo, relaciones interpersonales con sus superiores, con sus compañeros, responsabilidad; y por último, la presentación personal, considerados como factores de desempeño esenciales para el trabajo del menor en la organización. Esta variable será evaluada por medio de un Formato de Evaluación del Desempeño, diseñado para tal fin.

Control de variables

De los sujetos

De los menores trabajadores se controló la edad, que debe estar comprendida entre los 14 y los 18 años. Porque de esta forma, se controla su ingreso a la Cooperativa por ser el rango que por Ley considera la minoría de edad para laborar con permiso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. También, se controló el tiempo de ingreso a laborar, que debe ser inferior a

un año para que pueda clasificarse como “no cooperado”. Porque los “no cooperados” fue la muestra de estudio seleccionada, por ser los que menos beneficios poseían.

El sexo no fue controlado porque se homogenizó la muestra con hombres y mujeres.

El nivel de escolaridad fue primaria completa o incompleta y secundaria si la cursaba. Esto se usó como requisitos para la selección e ingreso.

También, se tuvo en cuenta la aceptación de la empresa patrocinadora para la aplicación del formato a los jóvenes. Porque de esta forma había que informar sobre lo que la pre-cooperativa estaba realizando con los jóvenes.

Del investigador

Entrenamiento previo. A través del manejo teórico – práctico del Formato de Evaluación del Desempeño, utilizados para el estudio. Porque se hizo necesario conocer las instrucciones del mismo.

Instrucciones. Se impartieron las mismas instrucciones para todos los Supervisores de caja de las tiendas, exactamente en lo relacionado con el Formato de Evaluación del Desempeño. Se hizo necesario la adecuada información al momento de dar las instrucciones oralmente, donde fue necesario reiterarlas con el fin de lograr la colaboración por parte de los administradores de contingencias que también fueron los evaluadores.

Del ambiente.

Lugar de aplicación. Se realizó en los diferentes almacenes de Supertiendas y Droguerías Olímpica. Porque de esta forma se mantuvieron

las condiciones de evaluación de manera estándar y evitaron la reactividad, la falta de colaboración y la deserción por la condición de evaluación.

Hora / tiempo. Se seleccionó de acuerdo a la decisión impartida por el Agente Cootramenor, así como la colaboración de los evaluadores y administradores de contingencias. Porque de esta manera se pudo establecer el tiempo empleado en el desarrollo del Programa de Fichas y las evaluaciones, de lo contrario, no se obtendrían los resultados teniendo en cuenta el cronograma de actividades.

Instructores. La persona encargada fue el Agente Cootramenor quien fue el principal responsable de la administración del Programa de Fichas, es decir, el Agente y su colaborador entrenaron previamente al personal que evaluó el desempeño, así como la entrega de contingencias.

Del instrumento.

Validez y confiabilidad. El Formato de Evaluación fue sometido a Estudio Piloto por parte de los investigadores, una vez contruidos con base en un Marco Referencial, los factores de desempeño para los menores, así como el criterio dado por los Supervisores de caja en una reunión de pre-investigación. De esta forma se obtuvo una confiabilidad y se verifica una validez de constructo y de criterio (Kerlinger, 1994).

Tiempo de aplicación. Fueron de 15 a 20 minutos por cada evaluación, en la pre y la post. Fue el tiempo suficiente para que los Supervisores de caja evaluaran el desempeño laboral del joven en el Formato diseñado.

Número de instrucciones. Fue una sola instrucción para todos los Supervisores. De esta manera se facilitó la aplicación del Formato de Evaluación.

Forma de aplicación. De manera individual. Debido a que se utilizó un solo sujeto por evaluación.

Del procedimiento.

Tratamiento. Fue el Programa de Economía Fichas implementado durante dos meses consecutivos. Las sesiones de tratamiento variaron de acuerdo al programa de reforzamiento utilizado, en este caso son programas de razón fija, razón variable e intervalo fijo. De esta forma, se abarcó el total de las fichas empleadas como tratamiento experimental.

Objetivo General

Evaluar la influencia de un programa de Economía de fichas sobre el incremento del desempeño laboral de los menores trabajadores en Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., mediante la utilización de un instrumento de medición que permita encontrar diferencias significativas en ambas aplicaciones, con el fin de contribuir con Olímpica S.A. en la identificación de situaciones que requieran intervención.

Objetivos específicos

- a. Identificar el grupo de menores trabajadores que serán seleccionados como población, por medio de una selección por conveniencia debido a que se escogerán los no cooperados.

- b. Diseñar un formato de evaluación de desempeño que permita la evaluación de estándares propios del puesto de trabajo del menor en la Supertiendas y Droguería Olímpica S.A.
- c. Realizar una prueba piloto del Formato de Evaluación del Desempeño para los menores trabajadores con el fin de hallar la confiabilidad por medio de un coeficiente de correlación significativo estadísticamente.
- d. Realizar una revisión bibliográfica sobre las variables de estudio con la finalidad de definir un marco de referencia investigativo.
- e. Diseñar un programa de economía de fichas teniendo como base los incentivos que se otorgarán seleccionados previamente por la población objetivo en una labor de muestreo.
- f. Evaluar el desempeño laboral de los menores participantes del estudio utilizando el Formato de Evaluación, para recolectar información para la medida previa.
- g. Implementar el programa de economía de fichas en los menores trabajadores teniendo en cuenta un muestreo de conductas de desempeño deseables por la organización.
- h. Evaluar el desempeño laboral de los menores trabajadores utilizando el Formato de Evaluación, con el fin de recolectar información para la medida posterior.
- i. Determinar la influencia del tratamiento sobre el desempeño laboral en los menores, por medio del análisis de diferencias significativas entre los datos de la medida previa con los de la posterior.

- j. Contribuir con la identificación de aspectos del desempeño que requieran ajustes en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de acuerdo con los resultados encontrados.

Método

Diseño

La investigación fue de tipo cuasi-experimental con un diseño de medidas pre y post con un solo grupo, ya que este diseño permitió la comparación de dos grupos de observaciones o medidas. Tanto por el deficiente control que se tiene de la variable independiente, como del resto de las variables extrañas (Arnau, 1994, p. 458).

Participantes

Los participantes en el estudio fueron los menores trabajadores en las Supertiendas y Droguerías Olímpica de la ciudad de Cartagena de Indias, cuyas características demográficas se especifican en la edad; que debe ser entre 14 y 17 años, tener menos de un año de estar laborando en calidad de empacador de caja registradora, clasificándose como “no cooperado”. Fueron jóvenes de ambos sexos con escolaridad de primaria completa / incompleta o estaban cursando secundaria.

La condición de no cooperado fue el principal criterio de selección de la población, por tanto, se dice que se utilizó una técnica de *muestreo por conveniencia*. La población de jóvenes no cooperados asciende a 135 para febrero de 2002. De esta población, se extrajo una muestra de 40 jóvenes seleccionados aleatoriamente, sin distinción de sexo, ni edad.

Instrumentos

El instrumento a utilizar fue un Formato de Evaluación del Desempeño, diseñado a partir de factores esenciales en el trabajo ejecutado por los menores que desempeñan labores de embalaje en la Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.. Los factores a tener en cuenta fueron: puntualidad, sentido de compromiso, actitud frente al cliente, honestidad, cuidado de los elementos de trabajo, eficiencia en el trabajo, relaciones interpersonales con sus superiores, con sus compañeros, responsabilidad; y por último, la presentación personal. Tales factores poseen una descripción de los mismos y una escala opciones de 1, 2, 3, 4; con una valoración ordinal, donde 1 es el valor mínimo de desempeño de acuerdo a un criterio, y 4 es el valor máximo de acuerdo un criterio. Al final, la valoración se obtuvo por una escala de desempeño que describió el nivel de desempeño del evaluado, a saber: de 1 a 10, Desempeño Muy Deficiente; de 11 a 20, el desempeño es Regular; de 21 a 30, el desempeño es Aceptable; y de 31 a 40, el desempeño es Muy Bueno (Ver Anexo A).

Se realizó una prueba piloto del Formato de Evaluación del Desempeño para determinar su confiabilidad, utilizando el método de mitades partidas *split half* que consistió en dividir el instrumento en dos mitades (pares e impares) y observar la consistencia entre los datos por medio del uso de un estadístico correlacional *r de Pearson* (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Los resultados hallados se presentan en la Tabla 1. con los datos de origen arrojados por la muestra piloto, que en total fueron 10 jóvenes

seleccionados al azar en las diferentes Supertiendas y Droguerías de la ciudad, pidiéndose a cada Supervisor de Cajas encargado, que evaluara a un número determinado de jóvenes.

Tabla 1.
Datos de origen para el coeficiente de Confiabilidad del Formato de Evaluación del Desempeño de COOTRAMENOR

SUJETOS	SUM PAR	SUM IMP
1	12	13
2	14	16
3	16	15
4	10	9
5	17	16
6	15	15
7	14	14
8	13	13
9	14	17

El coeficiente obtenido fue de 0,80, lo cual representa que los datos son consistentes en un 80% de confianza en la muestra piloto, mientras que un 20% se pudo deber a errores aleatorios. Lo que significa que el Formato de evaluación es confiable en la evaluación de los factores de desempeño.

La Figura 1, muestra el gráfico de correlación para los factores pares e impares del Formato de Evaluación del Desempeño.

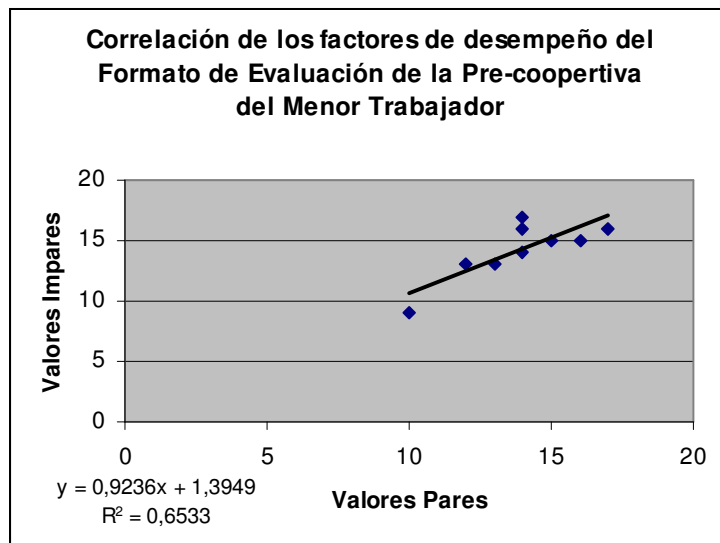


Figura 1. Coeficiente de confiabilidad para el Formato de Evaluación del Desempeño de COOTRAMENOR.

Procedimiento

Para dar investigación, a continuación se esboza el procedimiento que se empleó para llevar a cabo los objetivos propuestos. Inicialmente, se identificaron el grupo de menores seleccionados para el estudio, el cual tuvo como criterio de selección un *muestreo por conveniencia*, donde los menores debían cumplir menos de 6 meses en esta labor (esta es la razón por la cual se seleccionan, debido a que si tienen más de 1 año se clasifican como “menor cooperado”). De la población de 135 jóvenes no cooperados, se extrajeron 40 jóvenes que participaron del Programa Economía de Fichas, elegidos convenientemente en los diferentes almacenes de la ciudad, sin distinción de sexo, ni edad.

Una vez seleccionada la muestra, se procedió al diseño del Formato de Evaluación del Desempeño, a partir de una pre- investigación realizada

con los jefes inmediatos del menor en cada Almacén (Fiscales de Cajas o Supervisores, Cajeras y Agente), estas personas determinaron 10 factores descriptores del desempeño de un 'empacador', optándose por los determinados en el instrumento. Después de una reunión se definieron las alternativas del formato y sus definiciones estándares de acuerdo a la valoración dada.

Se realizó una prueba piloto del Formato de Evaluación del Desempeño de la Pre-cooperativa del Menor Trabajador hallándose la confiabilidad del mismo, observando la consistencia que hay en los factores de desempeño que se tuvieron en cuenta de acuerdo al puesto de trabajo del menor.

Por otra parte, definido el interés de estudio se tuvo en cuenta la problemática que se observa en los jóvenes, se determinó que se establecería un procedimiento de modificación conductual para incrementar el desempeño laboral en los menores. Se realizó la revisión bibliográfica de la Economía de Fichas y sus beneficios para el cambio conductual, así como se observó literatura relacionada con el desempeño laboral y la forma de evaluación del mismo.

Revisada la literatura, se procedió a diseñar el Programa de Economía de Fichas para los menores, identificando en primera instancia, las conductas metas que se estudiaron en reunión con los jefes inmediatos de los jóvenes. Para ello, se hizo un listado de objetivos a corto y largo plazo para cada una de las conductas deseadas. Seguidamente, se organizaron en orden de

prioridad, se seleccionaron aquellos que fueron más importantes para los jóvenes.

Inicialmente, se determinaron mediciones de Línea de Base para las conductas meta durante el mes de Enero de 2002, donde se anotaron las frecuencias de las mismas en la muestra de jóvenes que fueron en total, 40 (Ver Anexo B).

Halladas las frecuencias de las conductas, se procedió planear el diseño del tratamiento por medio del muestreo de reforzadores que se determinó durante la etapa de línea de base, así como la jerarquía de las mismas, de acuerdo a la complejidad de la conducta meta. Estos reforzadores fueron considerados como de apoyo canjeables por fichas, en la Oficina del Agente Cootramenor, considerando ciertas disposiciones legales y éticas para la administración del Sistema de Fichas para el diseño de programas de ésta índole (Ver Anexo C).

Las fichas fueron elaboradas con papel cartulina plastificado con la finalidad de que las portaran, fuesen ligeras, fáciles de manejar y difíciles de falsificar (Ver Anexo D).

Por su parte, las personas que manejaron las contingencias (entrega de fichas), fueron los supervisores de caja o fiscales de caja, quienes estaban en acceso directo con los jóvenes; y fueron suministradas en el puesto de trabajo para mayor efectividad. A continuación, se presenta un listado de las acciones que se llevaron a cabo en el programa de economía de fichas, y que de acuerdo a las normas, los jóvenes podían acceder a ellas o seguir acumulando para obtener el reforzador de mayor costo:

- Entregar una distinción en público a los mejores empacadores del mes en presencia del supervisor de cajas, administrador del almacén y agente de la cooperativa, para esto se reunirían a los empacadores por almacén en la Oficina Administrativa de Cootramenor en Olímpica Bocagrande.
- Entregar una dotación completa de Uniformes (camisetas, pantalones y zapatos).
- Exhibir en una cartelera con foto, nombre completo y frase de felicitación al mejor empacador del almacén de acuerdo a su desempeño.
- Otorgarle un día de descanso en la semana.
- Realizar un almuerzo con los mejores empacadores y felicitarlos.
- Celebración especial a los empacadores con uno de sus padres.
- Celebración de su cumpleaños, y en caso de haber pasado, se le otorga un regalo recordándole lo importante que es su cumpleaños para nosotros.
- Afiliación a Cootramenor con todos sus beneficios.
- Entregar en público una tarjeta de felicitación con nombre e identificación firmada por el agente de la cooperativa.
- Reclamar una orden para Salud Oral en CAFÉSALUD E.P.S.

Así, de esta manera se estableció el valor de cada reforzador en acumulado de fichas para la obtención del mismo en la etapa de tratamiento. Después, se aplicaron las evaluaciones del desempeño iniciales que fueron

calificadas según los criterios o estándares de desempeño definidos de acuerdo a las funciones del menor. Esta labor fue realizada por los fiscales de caja de las respectivas tiendas. Al recolectar las evaluaciones se procesaron en Hoja Electrónica y con ayuda de STATS v1.1. se obtuvieron indicadores estadísticos de importancia como son la media, mediana, moda, desviación típica, puntajes mínimo y máximo, cuartil inferior, cuartil superior y coeficiente de variación, como se mostrará en el aparte de resultados.

No obstante, antes de la fase de tratamiento, se planificó una reunión el día 13 de Mayo de 2002, donde se convocó a los fiscales de caja de las tiendas 102, 104, 105, 106, 609 y 610; así como a los menores que laboraban en dichas tiendas que fueron seleccionados para el estudio. Allí se les explicó la importancia del programa de fichas estableciendo una analogía con el sistema que maneja la “Tarjeta Plata” de Olímpica S.A. que funciona como un programa de economía de fichas de Razón Variable. También se entrenaron por medio de charlas y ejemplos prácticos de la vida real, teniendo en cuenta el sistema de fichas que maneja el Programa “Tarjeta Plata” de Olímpica. De igual forma, los menores también se les notificaron las mismas instrucciones, dando inicio a la fase preparatoria del tratamiento, anunciándose la fecha de iniciación del programa, así como la de finalización.

La fase de tratamiento inició el 24 de Junio de 2002 y finalizó el 31 de Agosto de 2002, período que comprende los 2 meses. Durante éste tiempo, los menores en los diferentes puntos de venta que fueron seleccionados, emitieron las conductas deseadas tomando una conducta de Lunes a

Sábado, mostrando motivación y expectativa ante los resultados que pudiera arrojar el programa.

A los fiscales de cajas, personas encargadas de administrar las contingencias, se les dio las Normas del Programa, las cuales leyeron y aclararon dudas al respecto, tales como: ¿qué es un programa de economía de fichas y cómo se utilizaría en este contexto? (Ver Anexo E).

También se enfatizó a lo que se referían con castigo, reforzador, contingencias y el manejo de las mismas, en este caso particular. Para poder administrar las fichas en el programa, se hizo necesario entregarles a cada uno, un registro de frecuencia de presentación de las conductas deseadas que debían llenar diariamente, explicándoles la forma de diligenciamiento, cuándo y la importancia que tiene para el programa (Ver Anexo F).

Además, se les dio a conocer las diferentes conductas en un listado como muestra el esquema del programa de economía de fichas; así como los diferentes incentivos de apoyo que fueron cambiados por otros de mayor accesibilidad, por ejemplo, en la jerarquía 8, el incentivo de apoyo (Tarjeta de felicitación por parte del administrador) fue cambiado por la participación en un Programa de Promoción y prevención de Salud Oral otorgado por CAFÉSALUD EPS.

En la jerarquía 6, el incentivo de apoyo (apretón de mano por parte del administrador y palabras de felicitación), se cambió por la dotación completa de uniformes (2 pantalones, 1 par de zapatos y 2 camisetas); cabe resaltar que esta dotación es exclusivamente para los menores que ya están asociados y que se tomó como incentivo altamente motivante.

En cuanto a la administración de las contingencias, se determinó que por cada anotación positiva se le entregaba una ficha, teniendo en cuenta que al emitir la conducta era que se anotaba. El fiscal de cajas determinaba de manera objetiva el valor de la ficha a entregar apoyándose en el cuadro de especificaciones entregado y puesto en cartelera, al igual que en el concepto del administrador del negocio. En el cuadro de especificaciones, las jerarquías 8, 9 y 10 se trabajaron con fichas de 10 puntos, 5, 6 y 7 con fichas de 20 puntos, 1, 2, 3 y 4 se trabajaron con fichas de 50 puntos, todo esto dependía del total que debían reunir para obtener el reforzador. Esto en una reunión de rutina para evaluar el primer mes de programa con los administradores de contingencias, se llegó a la conclusión que de acuerdo a la complejidad de la conducta se fuera aumentando el costo de la respuesta y consecuentemente, el valor de la ficha ganada.

Por su parte, el Programa de Economía se rigió de acuerdo a un programa de reforzamiento compuesto para los comportamientos de la jerarquía; para lo cual, el grupo de investigación determinó que fuesen un programa razón fija, razón variable e intervalo fijo, debido a que el número de respuestas necesario para obtener un reforzador no era constante; por ejemplo, en la conducta 10, el sujeto tendría que emitir 14 veces la conducta para obtener el primer reforzador (Razón Fija 14), ya que el valor de la jerarquía se modificó a partir de la segunda semana y se mantuvo constante el resto del programa por consideraciones éticas, quedando en un costo de 140 puntos, que realizando una operación de aritmética se tiene que $10\text{pts} \times 14 \text{ conductas} = 140$, que es el valor de la jerarquía. En el caso, se tomaron

como criterios conductas de observación diaria que al tener diferentes valores dentro de la jerarquía, se trabajó en *un programa de razón fija*, según el ejemplo anterior. Tales conductas son: presentación personal (RF70) durante los dos meses que duraba el tratamiento y el tiempo comprendido para la fase de postprueba; las relaciones con sus compañeros (RF14) durante todo el programa; la puntualidad en la entrada (RF35) durante todo el programa, relaciones cordiales con los jefes (RF 63); y cuidado de elementos de trabajo (RF 47) durante todo el programa.

Las conductas de la jerarquía como son uso adecuado del tiempo laboral (RV 105), cumplimiento de las funciones (RV 154), acciones y palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora (RV 76), responder oportunamente a los requerimientos del cliente (RV 106); y realización del número de tareas según el tiempo (RV 112), se establecieron en un *programa de razón variable* debido a que la exigencia de la instrumental, no era exacta en cuanto a la tasa de presentación; solamente los jóvenes sabían que eran dos fichas máximo por día y no sabían en qué momento el supervisor iba a registrar la conducta emitida por ellos, por lo que se determinó un promedio de respuestas diarias como se diseñó en el programa. Además, cabe anotar que los reforzadores se entregaron teniendo que completar un tiempo no específico, en este caso, en el lapso de 8 horas diarias de trabajo de acuerdo al número de respuestas de los jóvenes; por tanto, los reforzadores se entregaron bajo un programa de *intervalo variable*, es decir, al final de la jornada laboral se le entregaban las fichas ganadas por los comportamientos emitidos; ya que se consideró que éstos, al ser

diseñados en un programa de Razón Variable, debían mantenerse y no extinguirse rápidamente. Esto se estableció para las conductas de empaquetado, limpiar el puesto de trabajo, organizar los elementos, palabras de reconocimiento de la empresa y uso adecuado del tiempo laboral, con tasas que oscilaban entre las 25 y 40 respuestas diarias, por lo que se optó por establecer un intervalo medio entre los reforzamientos disponibles cuyos valores exactos del intervalo variaba entre cada reforzador de la jerarquía. Para ejemplificar esto, se mostrará el siguiente caso: “Un grupo de jóvenes de la Tienda 105 incrementó la conducta de limpiar y organizar el puesto de trabajo, de una tasa de 25 respuestas diarias a 36 veces para la segunda semana.

Se evaluó de nuevo el desempeño después que los jóvenes se hallaban progresivamente retirados de la fase de tratamiento que consistió en retirar el cuadro de sistema de fichas y se retiraron las fichas de las cajas. Por su parte, los supervisores no dijeron nada extraordinario con relación al retiro de los elementos, sólo que se debía esperar una nueva orden. Una vez abarcada esta fase, los encargados de las contingencias emitieron sus conceptos evaluativos sobre el desempeño de cada uno de los menores a su cargo en la Tienda.

También, se elaboraron registros de línea de base final para observar la influencia del tratamiento en el incremento de las conductas deseables para el buen desempeño en el puesto de trabajo. Para ello, se compararon los datos de las respuestas de acuerdo al diseño del programa de reforzamiento en cada uno de las conductas deseables, en cuanto al

incremento en la exigencia del programa, es decir, teniendo en cuenta los mismos comportamientos se observó que las tasas de respuestas diseñadas en el programa de reforzamiento, se tomaron como criterio para la evaluación de la línea de base final en aras de observar el mantenimiento de las mismas durante los 6 días posteriores al tratamiento.

Basados en la aplicación de dos evaluaciones del desempeño, se procedió a tabular, analizar y concluir sobre las posibles diferencias significativas halladas entre las dos observaciones; y teniendo en cuenta los resultados, concluir con aportes sobre aquellos factores de desempeño que requieran intervención con la creación de estrategias para el desarrollo ocupacional con la empresa patrocinadora.

Cronograma de actividades

Actividad	Tiempo de ejecución
Selección de la muestra de menores	Diciembre de 2001. 1ª Semana
Diseño de la investigación e instrumento	Diciembre de 2001. 2ª y 3ª Semana
Prueba Piloto	Enero de 2002. 1ª Semana
Diseño del Programa de Economía de Fichas	Enero de 2002. 1ª Semana
Observación de Línea de Base Inicial	Enero de 2002 2ª semana
Muestreo de reforzadores	Enero de 2002 2ª semana
Fabricación de las Fichas	Marzo, Abril de 2002.
Capacitación a los administradores de contingencias	Mayo de 2002. 3ª Semana
Capacitación a los menores participantes	Mayo de 2002. 3ª Semana
Evaluación del desempeño (medida pretest)	Junio de 2002. 1ª Semana
Implementación del Tratamiento	Junio y Agosto de 2002.
Evaluación del Desempeño (medida postest)	Septiembre de 2002. 1ª Semana
Observación de Línea de Base Final	Septiembre de 2002. 2ª Semana
Análisis de la Información	Septiembre de 2002. 3ª y 4ª Semana
Entrega del Informe Final de Investigación	Octubre de 2002. 2ª Semana

Resultados

En este aparte se detallarán indicadores descriptivos para los datos de las evaluaciones pretest y posttest en la muestra de menores trabajadores de la Pre-cooperativa "COOTRAMENOR". Por lo tanto, se iniciará este análisis de resultados con medidas de tendencia central y variabilidad para explicar el comportamiento de los datos, en términos generales. De igual manera, se muestran los datos para cada una de las fases de línea de base inicial.

Se analiza la medida pretest que se explicarán por medio de histogramas de frecuencias absolutas y relativas en las diferentes distribuciones de la muestra en términos del Desempeño. También, se analizarán los registros acumulativos de las respuestas diseñadas en el programa compuesto RF y RV, distribuidos para cada una de las conductas meta consideradas esenciales para el desempeño laboral del menor en la empresa Olímpica S.A., y que debían trabajarse de acuerdo a una exigencia de respuestas diarias que iban de menor complejidad a mayor complejidad distribuidas según los valores del reforzador en la jerarquía. Al final, se hacía entrega del reforzador en un programa de Intervalo Variable 8 horas.

Posteriormente, se analizan los datos de la medida posttest en cuanto al nivel de desempeño y las gráficas porcentuales del mismo y el análisis de la línea de base final; así como las comparaciones entre la inicial y la final.

Ahora se muestran los datos de Línea de base inicial para las conductas metas objetivo del programa de economía de fichas en el desempeño laboral. A continuación se muestra la gráfica de las conductas

bajo presentaciones en frecuencias de respuestas fijas, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.

Registro de línea de base inicial para las conductas meta en razón fija

	Pres. Higiene	Puntualidad	Rel. Jefes	Cuid. Elementos	Rel.comp
Tiempo (Día)	RF38	RF32	RF35	RF36	RF45
1	4	14	1	18	7
2	14	10	3	16	17
3	24	18	21	32	20
4	24	27	13	11	33
5	37	15	11	28	7
6	29	26	7	29	8

Ahora se ilustran las diferentes conductas metas en un gráfico de línea de base inicial según su frecuencia de presentación en la muestra de jóvenes trabajadores. La figura 2 permite analizar esto.

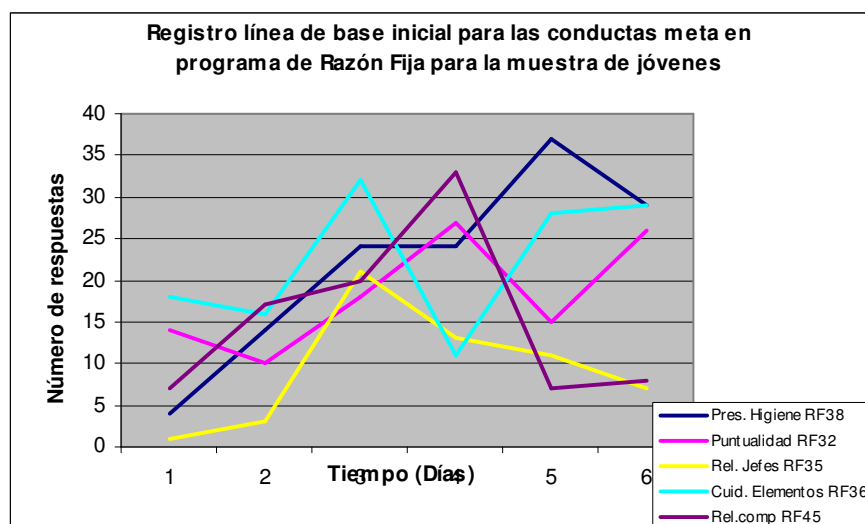


Figura 2. Registro de línea de base inicial para las conductas meta en razón fija

De la anterior figura se analiza que la conducta de presentación e higiene personal se encuentra en tasas incrementadas con respecto a la puntualidad. Se observa una tasa de respuestas superior a 30 con tendencia constante, las conductas cuidado de elementos y las relaciones con sus compañeros. Mientras se observa en bajas tasas de presentación, la conducta de tener buenas relaciones con los jefes.

Seguidamente, se muestra la gráfica de las conductas en frecuencias de respuestas variables, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.

Registro de línea de base inicial para las conductas meta en razón variable

	Uso tiempo	Cump.Función	Palab. Recono	Resp.Oport.	Real. Tareas
Tiempo (Día)	RV28	RV23	RV27	RV25	RV28
1	18	21	27	19	15
2	22	17	23	24	28
3	21	20	21	25	18
4	26	18	24	25	14
5	28	23	24	23	20
6	21	21	24	16	15

Las diferentes conductas metas se analizan en un gráfico de línea de base inicial según su frecuencia de presentación en la muestra de jóvenes trabajadores. La figura 3 permite analizar esto.

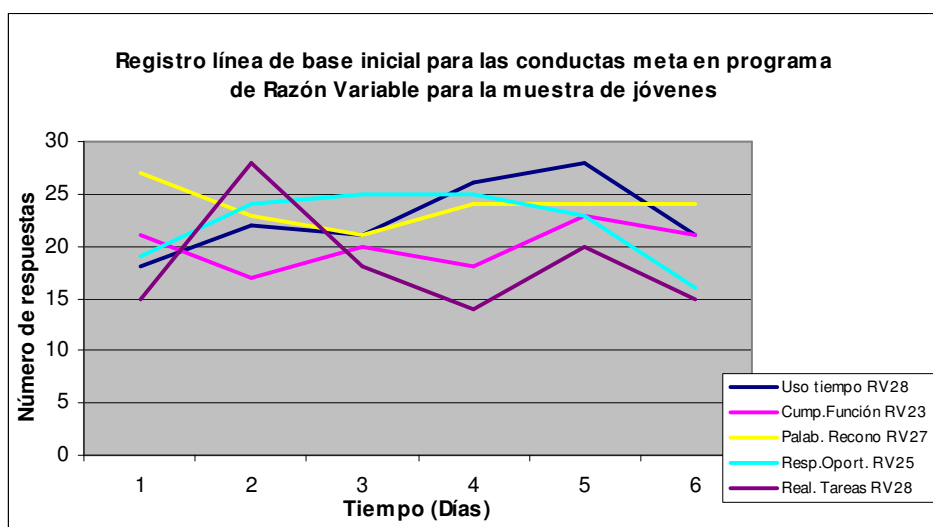


Figura 3. Registro de línea de base inicial para las conductas meta en razón variable para la muestra de jóvenes.

En la figura se observa una relación estrecha entre las conductas meta que se estudiaron. Por ejemplo, la conducta de cumplir con las funciones posee tendencias con la conducta de palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora. Mientras el uso del tiempo laboral se presenta en tasas fluctuantes con tendencia a incrementarse para el 5º y 6º día. Caso contrario ocurre con respuesta oportuna y la realización de tareas que muestran decrementos con respecto a las demás.

Conocidos los datos para la línea de base inicial, se procede a mostrar el comportamiento de los datos para la medida pretest en la muestra de jóvenes. La tabla 4 ilustra las distribuciones de los 10 factores de desempeño de la evaluación realizada.

Tabla 4.

Datos del pretest en la muestra de jóvenes de COOTRAMENOR

Sujeto	Factores de desempeño ocupacional										Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	2	1	3	2	1	2	2	2	2	20
2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	1	19
3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	21
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
5	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	25
6	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	23
7	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
8	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	14
9	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	18
10	1	3	2	1	2	2	1	3	3	2	20
11	2	1	1	3	3	3	3	1	3	3	23
12	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	15
13	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	24
14	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	12
15	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	19
16	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	14
17	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	20
18	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21
19	3	2	1	2	2	3	1	1	1	3	19
20	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12
21	2	1	3	1	2	2	1	1	2	3	18
22	1	3	2	1	2	2	2	1	3	2	19
23	2	1	2	3	1	1	1	3	3	2	19
24	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	20
25	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	12
26	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13
27	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	20
28	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	13
29	3	2	1	1	1	3	2	2	2	2	19
30	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	18
31	1	1	1	1	3	2	2	2	1	3	17
32	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	17
33	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	25
34	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	28
35	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	13
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
37	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	22
38	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	17
39	2	1	3	3	2	2	3	1	1	1	19
40	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	16

Según la tabla, a continuación, los indicadores estadísticos como media, moda, mediana, desviación, valores mínimo y máximo, cuartil 1 y cuartil 3, determinan el análisis descriptivo inicial para la medida pretest.

La media de los datos del pretest es 18.4; es decir, que el nivel de desempeño de acuerdo a la escala de puntuación del formato de evaluación es 18.4 en los 40 jóvenes trabajadores. Esto significa que el desempeño en la muestra es “aceptable” para los diferentes factores que se evaluaron. Mientras, la moda es 19; significando que en los 40 jóvenes analizados se detectó que el puntaje más frecuente fue de 19. Esto se interpreta como un desempeño “aceptable”.

Analizando la mediana se deduce que el 50% de los jóvenes trabajadores presentan puntuaciones de 19. Esto significa que el desempeño sigue siendo “aceptable”.

La desviación analiza cuánto difieren los datos del promedio, obteniéndose que las puntuaciones de los 40 jóvenes estudiados difiere de la media en 4.5. Esto significa que la variabilidad tiende a ser baja.

El valor mínimo fue de 10, lo que quiere decir que ésta fue la puntuación más baja en los 40 jóvenes; y el valor máximo fue de 29, significando que ésta fue la puntuación más alta. Interpretándose que el desempeño en la muestra, osciló entre “deficiente”, “aceptable” y “muy bueno”.

También, el cuartil 1 (llamado cuartil bajo), fue de 10, lo que quiere decir que el 25% de los jóvenes analizados registran puntuaciones de 10 o menos. Mientras que el cuartil 3 (llamado cuartil alto), fue de 20.3, lo que significa que el 25% de los 40 jóvenes tienen puntajes de 20.3 o más.

Ahora se procede a observar el comportamiento de los datos de la muestra de jóvenes por medio de histogramas de frecuencias absolutas y relativas las diferentes distribuciones de la muestra en términos del Desempeño.

La figura 4, muestra las distribuciones del nivel de desempeño en la medida pretest.

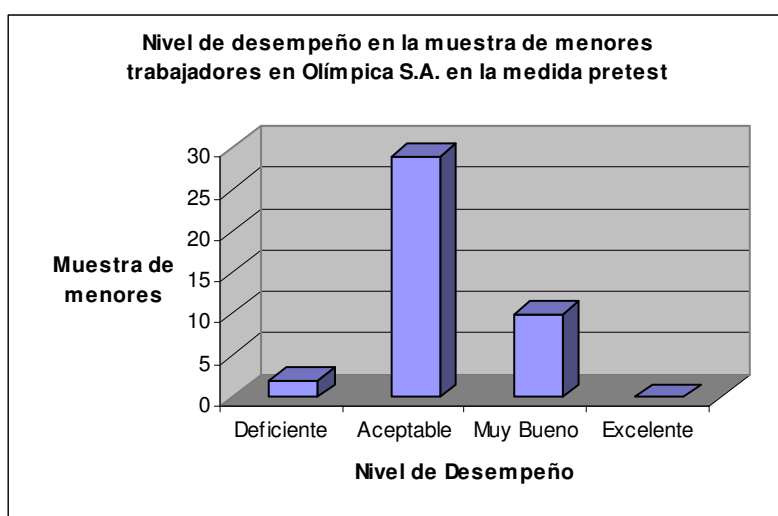


Figura 4. Distribución del nivel de desempeño laboral de acuerdo a la Escala del Formato de Evaluación del Desempeño, en la medida pretest.

De acuerdo a la figura, se analiza que 29 de los jóvenes trabajadores se ubicaron en un nivel de desempeño “aceptable”, lo que significa que satisfacen los resultados en un 50%, de acuerdo a las labores que se le asignan; por tanto, requieren atención de sus jefes y mayor responsabilidad en las tareas. Requieren capacitación. Y sólo 10 jóvenes del total de la muestra, se ubicaron en el nivel “muy bueno”, lo que significa que satisface en un 75% a las tareas asignadas cumpliendo a cabalidad con sus funciones

en el puesto de trabajo. No requiere excesiva atención por parte de los jefes y el nivel de responsabilidad va acorde a las exigencias. Necesitan capacitarse más en el puesto.

Las descripciones de los datos porcentuales se observan para la medida pretest en la figura 5.

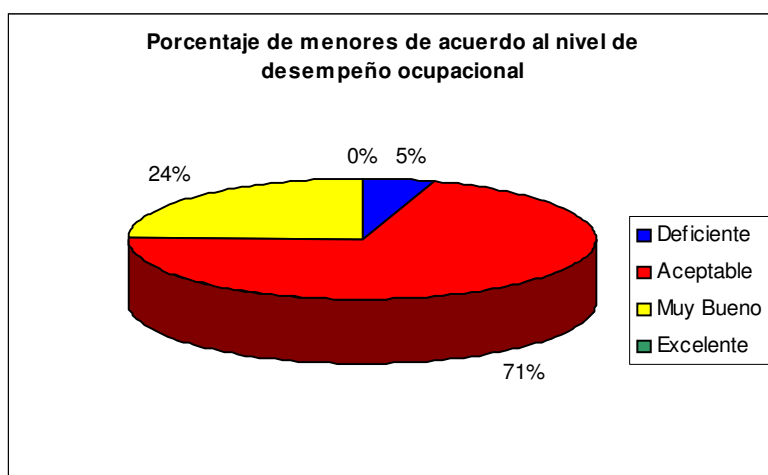


Figura 5. Porcentaje de menores de acuerdo al nivel de desempeño laboral, en la medida pretest.

Se analiza en esta figura que el 71% de la muestra de jóvenes posee un desempeño “aceptable”, lo que significa que satisface pero necesitan conocer más sobre las responsabilidades del cargo. Otro 24% se ubican en un desempeño “muy bueno”, lo que quiere decir que el cumplimiento de las funciones del cargo está acorde a las exigencias en las tareas asignadas. Y un 5% se muestra “deficiente” en el desempeño laboral, lo que significa que requiere mucha capacitación en el puesto, bajo nivel de responsabilidad en las tareas o funciones asignadas y su rendimiento es pobre y no satisfactorio.

Una vez descritos el desempeño en la medida pretest, se procede a las tasas de respuestas acumulativas para las diferentes conductas meta diseñadas en programas de reforzamiento en Razón Fija para el total de la muestra de jóvenes. La tabla 5 muestra las diferentes tasas de respuestas durante 66 días de implementación del programa de economía de fichas.

Tabla 5.

Distribución de las tasas de respuestas para las conductas deseables en programa de Razón Fija para la muestra de jóvenes

Tiempo (Día)	Pres. Higiene	Puntualidad	Rel. Jefes	Cuid. Elementos	Rel.comp
	RF70	RF35	RF63	RF47	RF14
1	4	2	1	1	2
2	4	2	2	1	2
3	6	3	2	2	2
4	7	3	2	3	2
5	10	4	2	3	3
6	10	4	2	4	3
7	11	8	3	5	3
8	12	10	3	7	3
9	13	10	4	8	3
10	14	11	5	9	3
11	14	13	5	9	3
12	16	14	5	9	3
13	17	14	6	10	4
14	17	15	6	10	4
15	18	16	6	10	4
16	18	17	6	11	4
17	19	17	7	11	4
18	19	18	7	12	4
19	24	18	8	12	5
20	25	18	8	13	5
21	30	18	9	14	5
22	31	21	10	15	5
23	34	21	12	15	5
24	34	22	12	16	5
25	36	22	12	18	6
26	38	22	13	18	6
27	38	25	15	19	6
28	40	28	15	20	7
29	40	28	16	24	7
30	41	28	16	24	7
31	43	29	16	25	7
32	43	30	17	26	7
33	44	31	17	26	8
34	46	31	17	27	8
35	47	31	18	27	8
36	47	32	18	28	8
37	48	32	19	28	8
38	48	32	19	29	9
39	50	33	19	30	9
40	50	33	21	30	9
41	52	39	21	31	10
42	52	40	21	33	10

43	53	41	21	33	10
44	53	41	22	33	10
45	55	42	22	33	11
46	55	43	22	34	11
47	56	46	23	36	11
48	57	46	23	36	11
49	58	46	24	39	12
50	58	47	24	40	12
51	58	48	25	40	12
52	59	50	26	41	12
53	60	50	27	44	12
54	60	52	28	44	12
55	61	52	28	44	12
56	63	52	28	44	13
57	63	56	29	45	13
58	63	56	30	45	13
59	64	56	31	46	13
60	65	58	32	46	13
61	65	59	32	46	13
62	68	59	32	46	13
63	68	59	34	47	13
64	69	61	35	47	14
65	69	63	35	47	14
66	69	63	35	47	14

A continuación, se muestra la figura del registro acumulativo de respuestas para las conductas deseables en la muestra de jóvenes durante el tiempo empleado para el programa de reforzamiento en economía de fichas (66 días). La figura 6 muestra las conductas deseables en tasas de respuesta en Razón Fija, que varió de acuerdo al diseño del programa de reforzamiento.

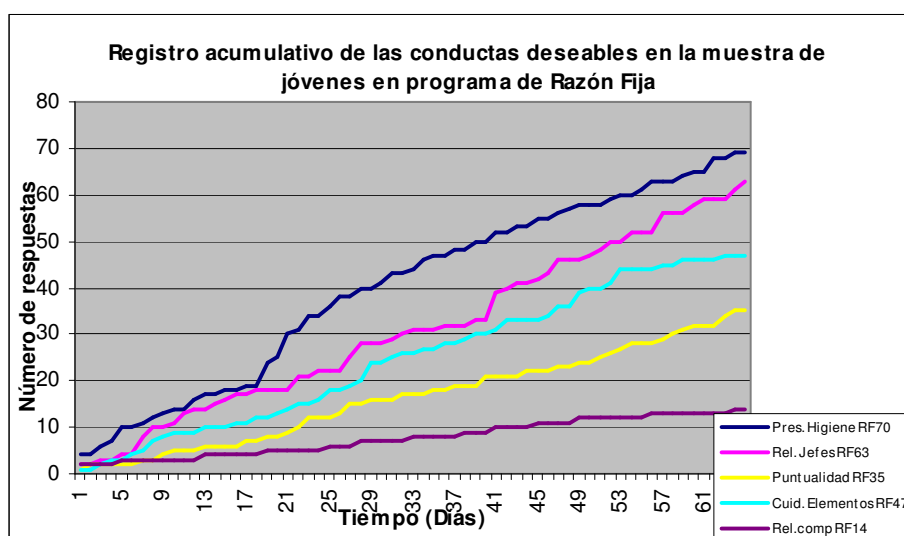


Figura 6. Registro acumulativo de las conductas meta en razón fija para la muestra de jóvenes.

En esta figura, se observa que la conducta de presentación e higiene se encontró en tasas altas de presentación en un programa de RF70 para todo el programa de economía de fichas, siguiendo la conducta de puntualidad en la entrada con una tasa de RF35, la conducta de cuidado de elementos de trabajo presentándose en tasas de RF47. Las conductas de relaciones con los jefes y relaciones con los compañeros, en tasas de RF63 y RF14, respectivamente. Esto significa que en su mayoría la muestra de jóvenes durante los 66 días mostró más interés en la conducta de presentación e higiene personal y la que menos se presentó fue la de relaciones con sus compañeros.

También, se procede a mostrar el comportamiento de las tasas de respuestas acumulativas para las diferentes conductas meta diseñadas en programas de reforzamiento en Razón Variable para el total de la muestra de jóvenes. La tabla 6 muestra las diferentes tasas de respuestas durante 66 días de implementación del programa de economía de fichas.

Tabla 6.

Distribución de las tasas de respuestas para las conductas deseables en programa de Razón Variable para la muestra de jóvenes

Tiempo (Día)	Uso tiempo	Cump.Función	Palab. Recono	Resp.Oport.	Real. Tareas
	RV105	RV154	RV76	RV106	RV112
1	52	77	38	53	56
2	52	78	38	53	57
3	52	78	39	53	57
4	52	79	39	57	58
5	53	81	40	60	59
6	54	84	41	60	60
7	55	84	41	61	62
8	56	87	41	61	62
9	56	87	41	63	63
10	56	89	42	63	63
11	57	89	42	66	64
12	57	90	43	66	66
13	58	92	43	67	67

Desempeño Laboral 110

14	58	94	44	68	67
15	61	94	44	69	67
16	64	95	45	69	69
17	65	95	45	70	70
18	65	100	45	70	70
19	66	101	45	70	71
20	67	102	46	73	71
21	67	104	46	73	72
22	68	107	46	74	72
23	70	108	47	74	75
24	72	108	47	74	75
25	72	108	48	76	76
26	73	109	48	76	78
27	76	110	49	76	78
28	77	110	49	80	80
29	77	111	49	80	80
30	78	112	50	82	81
31	79	112	50	82	81
32	80	115	50	83	82
33	82	116	51	84	83
34	82	116	51	84	83
35	82	117	51	86	83
36	83	120	52	86	86
37	84	121	52	86	87
38	84	125	52	87	88
39	84	127	53	88	89
40	85	127	53	89	90
41	87	128	54	89	91
42	87	130	54	89	91
43	90	130	58	90	92
44	90	130	60	90	93
45	90	133	60	91	93
46	91	134	60	91	94
47	91	135	61	93	94
48	92	135	63	93	95
49	92	138	65	94	95
50	95	138	65	94	96
51	95	139	65	94	96
52	95	141	65	95	97
53	95	141	66	96	98
54	96	143	67	99	102
55	96	145	67	99	102
56	96	145	68	99	102
57	96	147	68	99	104
58	99	147	69	100	105
59	100	148	69	100	107
60	100	148	71	101	107
61	103	149	71	102	108
62	104	152	73	102	108
63	105	153	73	102	110
64	105	154	74	103	110
65	105	154	74	104	112
66	105	154	74	104	112

El registro acumulativo de respuestas para las conductas deseables en la muestra de jóvenes durante el tiempo empleado para el programa de reforzamiento en economía de fichas (66 días). La figura 7 muestra las conductas deseables en tasas de respuesta en Razón Variable, que varió de acuerdo al diseño del programa de reforzamiento.

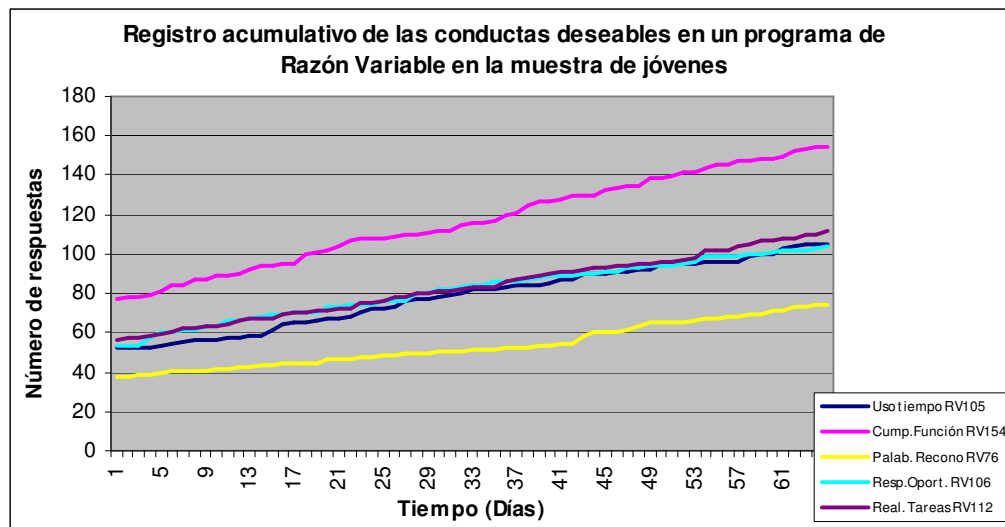


Figura 7. Registro acumulativo de las conductas meta en razón variable para la muestra de jóvenes.

Se observa una relación estrecha entre el uso del tiempo laboral, las respuestas oportunas y la realización de tareas que se encontraban en tasas promedio en la muestra de jóvenes. Lo que representa un nexo entre esas conductas son las características en común que poseen para el desempeño laboral de los menores.

En cambio, la conducta de cumplimiento de las funciones fue la que más se presentó y que representa la adquisición de los reforzadores de apoyo de mayor costo para los jóvenes. Y la conducta de palabras de

reconocimiento para la empresa patrocinadora fue la que se presentó en tasas bajas y la que obtuvo menos refuerzo.

Analizadas las conductas meta para cada uno de los programas de reforzamiento empleados para la administración de contingencias se procede a conocer los diferentes reforzadores de apoyo alcanzados por la muestra de jóvenes trabajadores de las Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.

La Tabla 7, muestra los reforzadores de apoyo de mayor costo de la jerarquía propuesta como son: la afiliación a la Cooperativa, un almuerzo, celebración y un regalo.

Tabla 7.

Reforzadores de apoyo de mayor costo en la jerarquía

Reforzador 1	Reforzador 2	Reforzador 3	Reforzador 4
Afiliación Cootramenor	Almuerzo mejores empacadores	Celebración con uno de sus padres	Regalo ó cumpleaños
38	19	26	15

La figura 8, muestra el número de jóvenes que han adquirido los reforzadores de apoyo de mayor costo en la jerarquía.

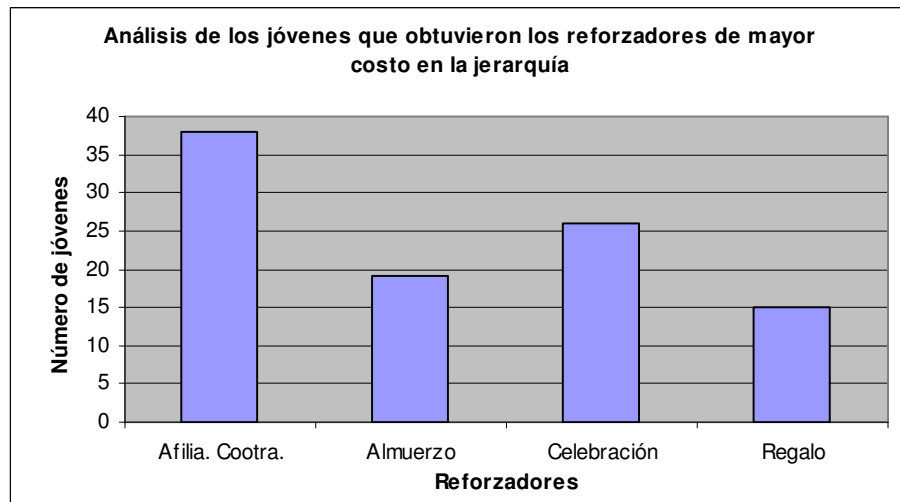


Figura 8. Análisis de los jóvenes que obtuvieron los reforzadores de mayor costo en la jerarquía

De la figura se observa que 38 jóvenes alcanzaron el reforzador de mayor valor en la jerarquía de conductas deseables diseñadas para el programa de economía de fichas, lo que quiere decir que es un dato de frecuencia considerable para la muestra seleccionada. En cambio, los otros reforzadores como son: un almuerzo con los mejores empacadores del mes, una celebración con uno de sus padres y la celebración del cumpleaños ó en su defecto el otorgamiento de un regalo, que fueron alcanzados por diferentes números de jóvenes, con el fin de seguir acumulando fichas hasta llegar al reforzador de mayor costo que es la afiliación a Cootramenor.

Por su parte, la Tabla 8, muestra los reforzadores de apoyo de costo intermedio de la jerarquía propuesta como son: un día de descanso en la semana, dotación completa de uniformes y una distinción en público a los mejores empacadores del mes en presencia del supervisor, administrador y agente.

Tabla 8.**Reforzadores de apoyo de costo intermedio en la jerarquía**

Reforzador 5	Reforzador 6	Reforzador 7
Día descanso	Uniformes	Distinción
28	30	33

La figura 9, muestra el número de jóvenes que han adquirido los reforzadores de apoyo de costo intermedio en la jerarquía planteada en el Programa de Economía de Fichas.

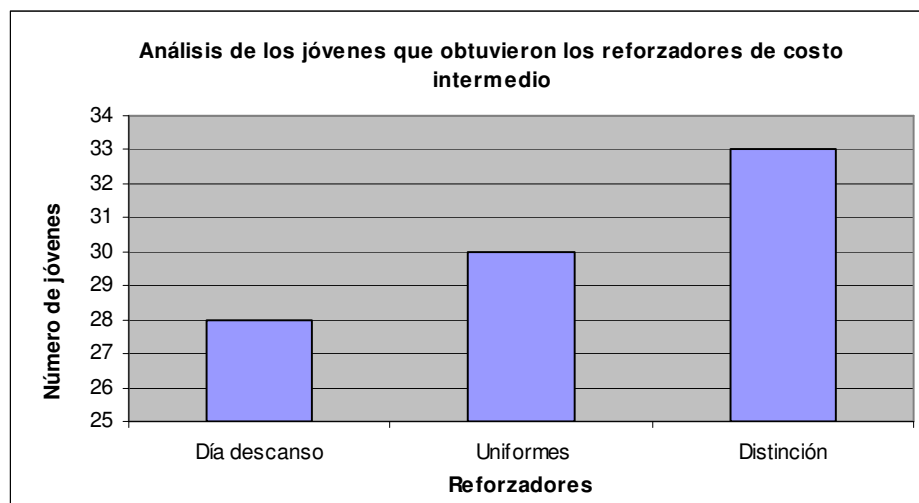


Figura 9. Análisis de los jóvenes que obtuvieron los reforzadores de costo intermedio en la jerarquía

De la figura se observa que 33 jóvenes alcanzaron la distinción en público, lo que quiere decir que se interpreta que era mucho más fácil alcanzar ese reforzador y seguir acumulando fichas, ó que los jóvenes querían sentirse importantes a través de ese reconocimiento en público en su lugar de trabajo. Los otros reforzadores como son: la dotación completa de uniformes fue otro de los reforzadores de mayor logro para los muchachos

que en total fueron 30 los que reclamaron ese premio. Lo que significa que los jóvenes consideran importante poseer uniformes, al igual que los no cooperados; también, ayuda a una adecuada presentación personal. Con respecto al día de descanso fue alcanzado por 28 menores durante todo el programa. Lo que significa que algunos muchachos prefirieron no descansar por seguir acumulando esto se analizó con base en los reportes del administrador de contingencias de las diferentes Supertiendas.

Por su parte, la Tabla 9, muestra los reforzadores de apoyo de bajo costo de la jerarquía propuesta como son: participación en el programa de Salud Oral, Tarjeta de felicitación por parte del agente y la exhibición en la cartelera con fotografía del mejor empacador del negocio.

Tabla 9.

Reforzadores de apoyo de bajo costo en la jerarquía

Reforzador 8	Reforzador 9	Reforzador 10
Salud Oral	Tarjeta	Cartelera
26	20	30

La figura 10, muestra el número de jóvenes que han adquirido los reforzadores de apoyo de bajo costo en la jerarquía planteada en el Programa de Economía de Fichas.

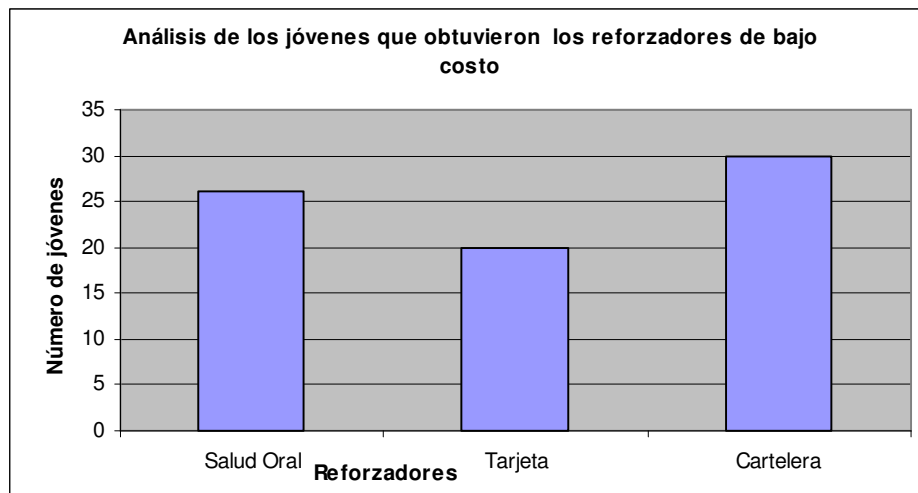


Figura 10. Análisis de los jóvenes que obtuvieron los reforzadores de bajo costo en la jerarquía

De la figura se observa que 30 jóvenes alcanzaron el reforzador de exhibición en cartelera con foto y nombre completo en público, lo que quiere decir que los jóvenes querían sentirse importantes a través de ese reconocimiento en su lugar de trabajo. Los reforzadores tarjeta de felicitación firmada por la agente de la cooperativa fue alcanzado por 20 de la muestra como parte de la motivación a la puntualidad, como lo afirmó el administrador de contingencias; también, otro de los reforzadores de mayor logro para los muchachos fue la participación en una jornada de Salud Oral promovida por CAFÉSALUD E.P.S., en la cual 25 muchachos ganaron esa oportunidad por haber sostenido buenas relaciones con los administradores de los negocios y con los fiscales de caja durante el tratamiento. Esto se tuvo en cuenta en las apreciaciones semanales del administrador de contingencias de cada Supertienda.

Las contingencias administradas por las personas encargadas, fueron dadas a conocer por el agente, quien hace entrega de los reforzadores de apoyo previo canje de las fichas, esta labor se evidencia en las fotografías captan el momento (Ver Anexo G).

Por último, se describirá el porcentaje de la muestra de jóvenes que adquirieron todos los reforzadores de apoyo durante el programa. Para ello, la figura 11 muestra esta particularidad.

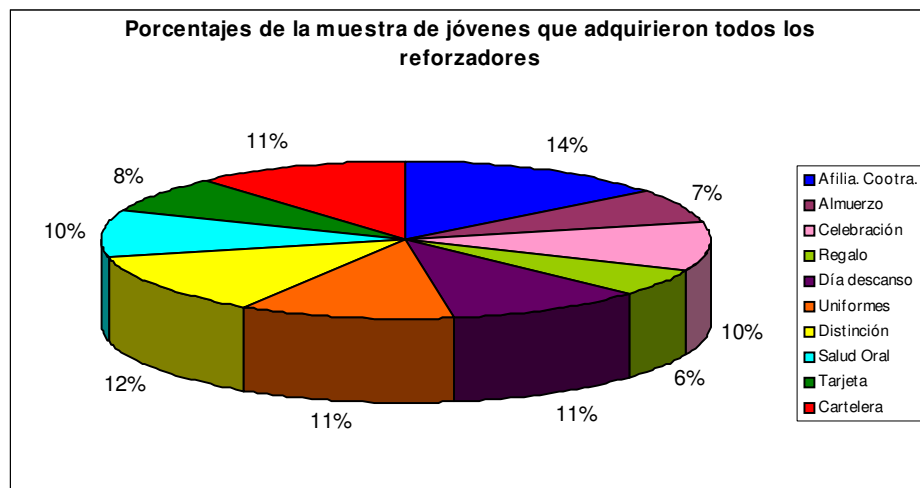


Figura 11. Análisis de los porcentajes de jóvenes que obtuvieron todos los reforzadores de la jerarquía

Se observa que el 14% de los jóvenes se afiliaron a la Cooperativa, el 7% obtuvo un almuerzo con todos los mejores empacadores, el 10% tuvo una celebración especial con uno de sus padres, el 6% obtuvo un regalo por parte del agente Cootramenor, el 11% obtuvo un día de descanso en la semana. Otro 11% ganó la dotación completa de uniformes, el 12% recibió una distinción en público en presencia del supervisor, el administrador del negocio y el agente Cootramenor. También, el 10% de la muestra ganó la

oportunidad de participar en un programa de promoción y prevención de salud Oral donado por CAFESALUD E.P.S., un 8% recibió de manos del agente una tarjeta de felicitación por su labor; y por último, el 11% restante exhibió su foto con nombre completo y frase de felicitación como los mejores empacadores del negocio correspondiente de acuerdo con su desempeño.

Es importante resaltar, que los reforzadores de mayor costo fueron aquellos que se determinaron para las fichas con valor de 50 puntos según la conducta, bien sea en cuanto al promedio o la frecuencia de presentación de la respuesta durante el intervalo de tiempo de 8 horas diarias. De esta forma, los reforzadores de costo intermedio fueron aquellos que se determinaron para las fichas de 20 puntos según la frecuencia de presentación de la conducta durante el intervalo de 8 horas diarias. También, este mismo criterio rige para los reforzadores de bajo costo cuya denominación en fichas fue de 10 puntos.

Ahora, se procede a mostrar el comportamiento de los datos para la medida posttest en la muestra de jóvenes. La tabla 10 ilustra las distribuciones de los 10 factores de desempeño de la evaluación realizada en las diferentes Tiendas seleccionadas para el estudio, en aras de observar cambios en los mismos después de la implementación del tratamiento.

Tabla 10.
Datos del postest en la muestra de jóvenes de COOTRAMENOR

Sujeto	Factores de desempeño ocupacional										Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
7	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
8	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	33
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
10	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	34
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	33
13	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	36
14	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	36
15	3	3	2	4	3	4	2	4	3	2	30
16	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	36
17	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	35
18	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	34
19	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
20	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	36
21	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	36
22	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	29
23	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
24	4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	34
25	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	35
26	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33
27	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
28	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
29	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
30	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	37
31	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
32	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	36
33	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	35
34	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
35	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
36	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
37	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	36
38	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
39	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
40	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	36

De igual forma, se hallaron los mismos indicadores estadísticos para la medida postest.

La media de los datos del postest es 36.1; es decir, que el nivel de desempeño de acuerdo a la escala de puntuación del instrumento es 36.1 en

los 40 jóvenes trabajadores. Esto significa que el desempeño en la muestra es “excelente” para los diferentes factores que se evaluaron. Así, la moda fue de 36; significando que en los 40 jóvenes analizados se detectó que el puntaje más frecuente fue de 36. Esto se interpreta como un desempeño “excelente”.

Para la mediana se determina que el 50% de los jóvenes trabajadores presentan puntuaciones de 36. Esto significa que el desempeño sigue siendo “excelente”.

En la desviación se analiza que las puntuaciones de los 40 jóvenes estudiados difiere de la media en 2.46. Esto significa que la variabilidad tiende a ser baja.

El valor mínimo fue de 29, lo que quiere decir que ésta fue la puntuación más baja en los 40 jóvenes; y el valor máximo fue de 40, significando que ésta fue la puntuación más alta. Interpretándose que el desempeño en la muestra, osciló entre “muy bueno” y “excelente”.

También, el cuartil 1, fue de 29, lo que quiere decir que el 25% de los jóvenes analizados registran puntuaciones de 29 o menos. Mientras que el cuartil 3, fue de 38, lo que significa que el 25% de los 40 jóvenes tienen puntajes de 38 o más.

También, la figura 12 muestra las distribuciones del nivel de desempeño en la medida postest.

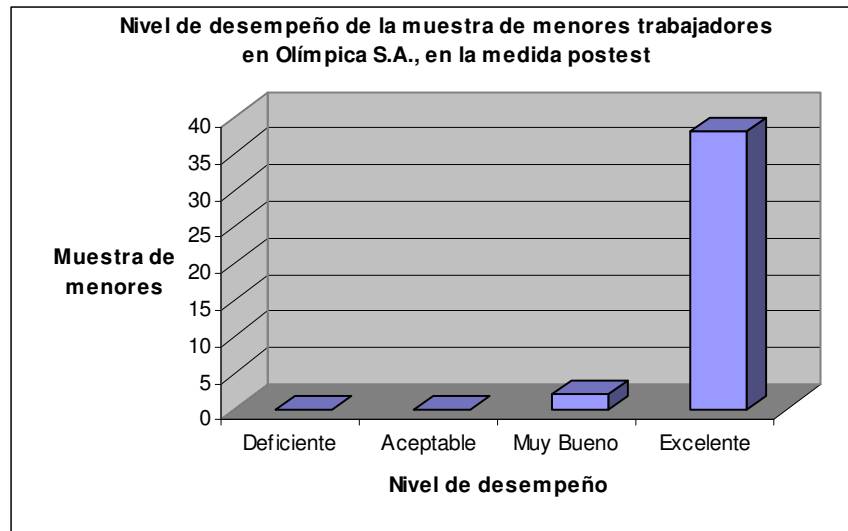


Figura 12. Distribución del nivel de desempeño laboral de acuerdo a la Escala del Formato de Evaluación del Desempeño, en la medida postest.

Se analiza que 38 de los jóvenes trabajadores se ubicaron en un nivel de desempeño “excelente”, lo que significa que satisfacen los resultados en un 100% de acuerdo al nivel de responsabilidad en las labores asignadas; y el cumplimiento en las funciones del cargo. No requieren atención de sus jefes. Necesitan capacitación en el puesto. Sólo 2 jóvenes del total de la muestra, se ubicaron en el nivel “muy bueno”, lo que significa que satisface en un 75% a las tareas asignadas cumpliendo a cabalidad con sus funciones en el puesto de trabajo. No requiere excesiva atención por parte de los jefes y el nivel de responsabilidad va acorde a las exigencias. Necesitan capacitarse más en el puesto.

Así siguiendo con el análisis descriptivo, la figura 13 muestra el porcentaje de menores de acuerdo al nivel de desempeño ocupacional en la medida postest.

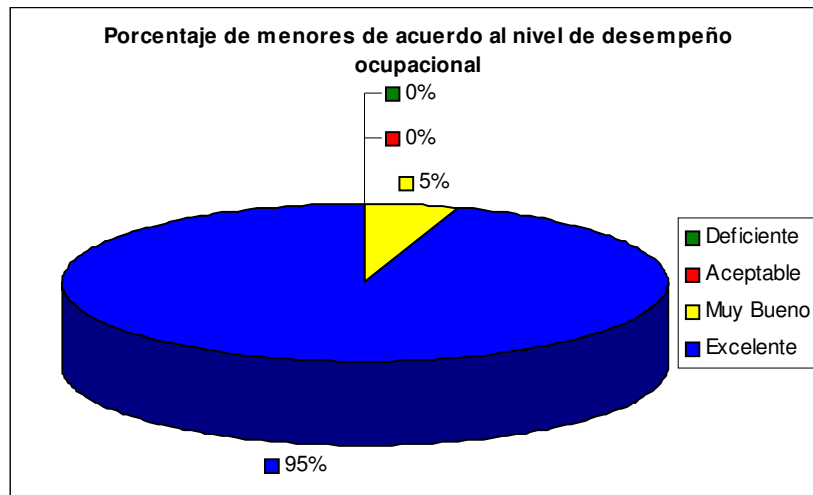


Figura 13. Porcentaje de menores de acuerdo al nivel de desempeño laboral, en la medida postest.

En esta figura se interpreta que el 95% de la muestra de jóvenes posee un desempeño laboral “excelente”; lo que significa que cumplen a cabalidad con los factores de desempeño designados para el cargo de *empacador*. También, se observa que un 5% de restante se ubica en un desempeño “muy bueno”, lo que significa que satisface cabalmente con los factores de desempeño que se evalúan de acuerdo al cargo.

Una vez descrito el nivel de desempeño para los jóvenes, se procede a obtener los datos de Línea de base final para las conductas metas objetivo del programa de economía de fichas en el desempeño laboral. A continuación se muestra la gráfica de las conductas bajo presentaciones en frecuencias de respuestas fijas, como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11.

Registro de línea de base final para las conductas meta en razón fija

	Pres. Higiene	Puntualidad	Rel. Jefes	Cuid. Elementos	Rel.comp
Tiempo (Día)	RF70	RF35	RF63	RF47	RF14
1	30	26	51	46	4
2	65	6	43	39	1
3	31	31	2	35	3
4	61	34	62	46	10
5	60	17	26	2	8
6	28	34	53	16	3

Ahora se ilustran las diferentes conductas metas en un gráfico de línea de base inicial según su frecuencia de presentación en la muestra de jóvenes trabajadores. La figura 14 permite analizar esto.

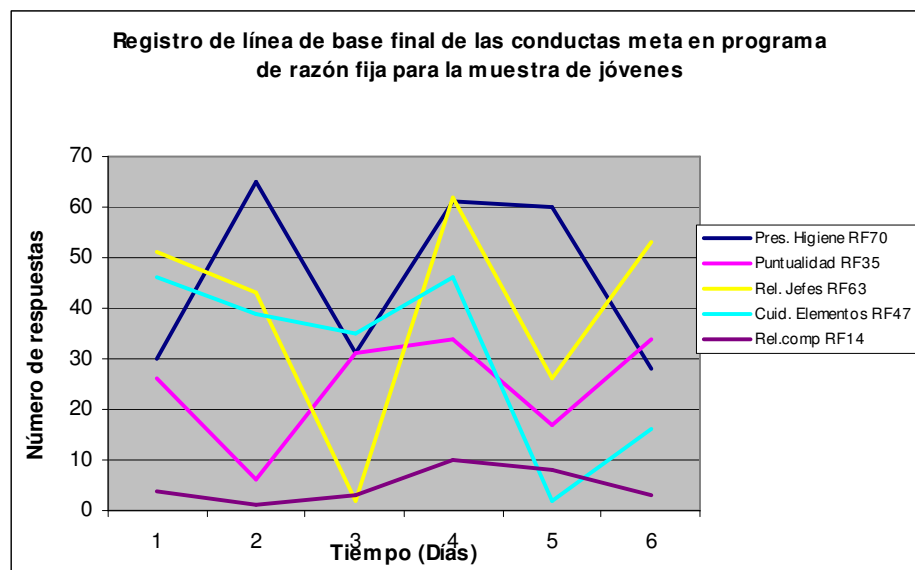


Figura 14. Registro de línea de base final para las conductas meta en razón fija

De la figura se analiza que la conducta de presentación e higiene personal se encuentra en tasas fluctuantes a pesar de su presentación en Razón Fija 70, como fue diseñado en programa de reforzamiento, las

relaciones con los jefes muestran un incremento del 5º día al 6º, al igual que la conducta de cuidado de elementos de trabajo. Mientras, se observa una tasa de respuestas decrementada desde el día 1º (RF46), fluctuante hasta el día 6º (RF14). Las relaciones con sus compañeros se observa en bajas tasas de presentación, al igual que la puntualidad.

Seguidamente, se muestra la gráfica de las conductas en frecuencias de respuestas variables, como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12.

Registro de línea de base final para las conductas meta en razón variable

	Uso tiempo	Cump.Función	Palab. Recono	Resp.Oport.	Real. Tareas
Tiempo (Día)	RV105	RV154	RV76	RV106	RV112
1	90	79	40	74	107
2	70	92	46	77	87
3	91	93	68	68	89
4	86	91	39	94	112
5	94	98	39	56	86
6	84	133	51	102	65

Las diferentes conductas metas se analizan en un gráfico de línea de base final según su frecuencia de presentación en la muestra de jóvenes trabajadores. La figura 15 permite analizar esto.

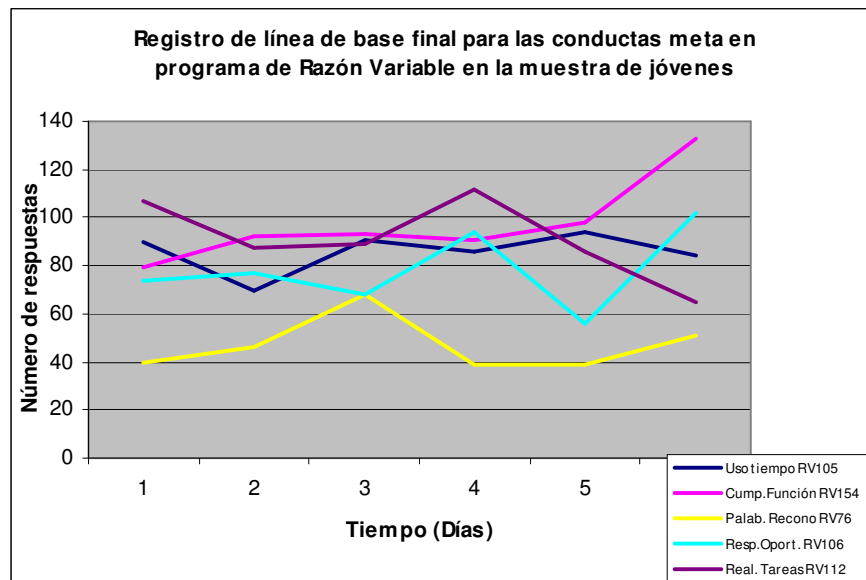


Figura 15. Registro de línea de base final para las conductas meta en razón variable para la muestra de jóvenes.

En la figura se observa una relación estrecha entre las conductas meta que se estudiaron. Por ejemplo, la conducta de uso del tiempo laboral posee tendencias promedio con la conducta de responder oportunamente a los requerimientos del cliente. Mientras el cumplimiento de las funciones se presenta en tasas con tendencia a incrementarse para el día 1º; y entró a estabilizarse entre los días 2 hasta el día 4, incrementándose hasta el día 6. Caso contrario ocurre con la conducta de palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora que se presenta en tasas bajas.

Hallados los datos para la línea de base final, se procede a comparar el comportamiento de las tasas de respuestas acumulativas para las diferentes conductas meta en línea de base inicial y final. La Tabla 13, muestra las diferencias para la conducta de presentación e higiene personal.

Tabla 13.

Registro comparativo para la conducta presentación e higiene personal en Razón Fija en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Pres. Higiene RF38	Pres. Higiene RF70
1	4	30
2	14	65
3	24	31
4	24	61
5	37	60
6	29	28

La figura 16, muestra las conductas de presentación e higiene personal en línea de base inicial y la final.

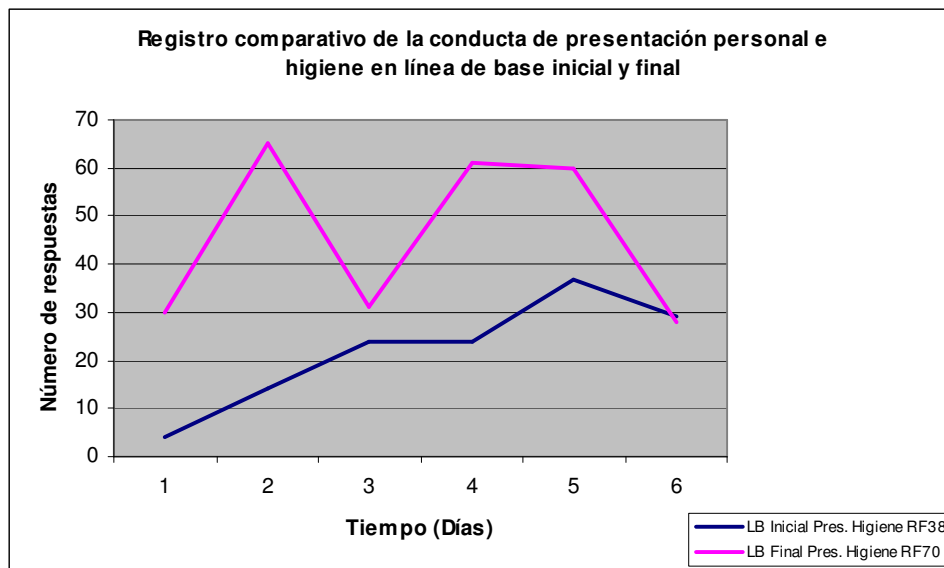


Figura 16. Registro comparativo de la conducta de presentación e higiene en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

Se observa una diferencia entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, analizándose que hubo progresos en la conducta meta después del tratamiento, ya que lo que se quería era que la

presentación de esta conducta aumentara. También se observa en el 4º y 5º día el mantenimiento de la conducta, aunque en el último día se presenta un descenso en la misma.

La Tabla 14, muestra las diferencias para la conducta de puntualidad en la entrada.

Tabla 14.

Registro comparativo para la conducta puntualidad en la entrada en Razón Fija en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Puntualidad RF32	Puntualidad RF35
1	14	26
2	10	6
3	18	31
4	27	34
5	15	17
6	26	34

La figura 17, muestra la puntualidad en la entrada en las dos líneas de base para comparar los datos iniciales con los finales.

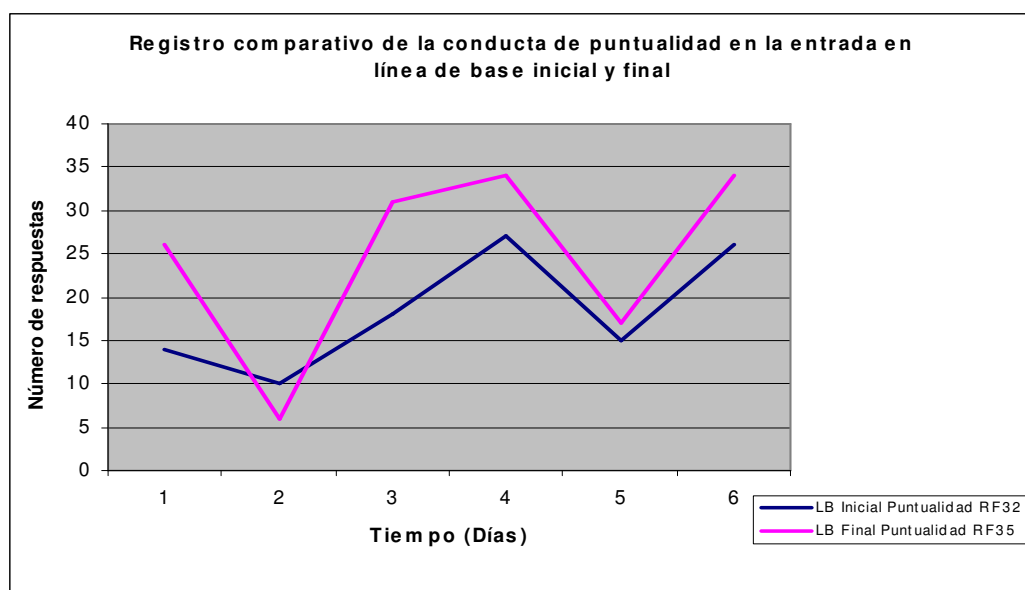


Figura 17. Registro comparativo de la conducta de puntualidad en la entrada en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

Se observa una diferencia entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, analizándose que hubo progresos, aunque se presentan fluctuaciones en la conducta meta después del tratamiento para el día 2º; pero luego vemos que se presenta un aumento en la presentación de la conducta para los días 3 y 4, y termina la línea base final con tendencia a seguir aumentando la presentación de la conducta puntualidad a la entrada.

La Tabla 15, muestra las diferencias para la conducta de relacionarse con sus jefes en Razón Fija para ambas líneas de base.

Tabla 15.

Registro comparativo para la conducta de relaciones con sus jefes en Razón Fija en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Rel. Jefes	Rel. Jefes
	RF35	RF63
1	1	51
2	3	43
3	21	2
4	13	62
5	11	26
6	7	53

La figura 18, muestra las relaciones con los jefes en las dos líneas de base para comparar los datos iniciales con los finales.

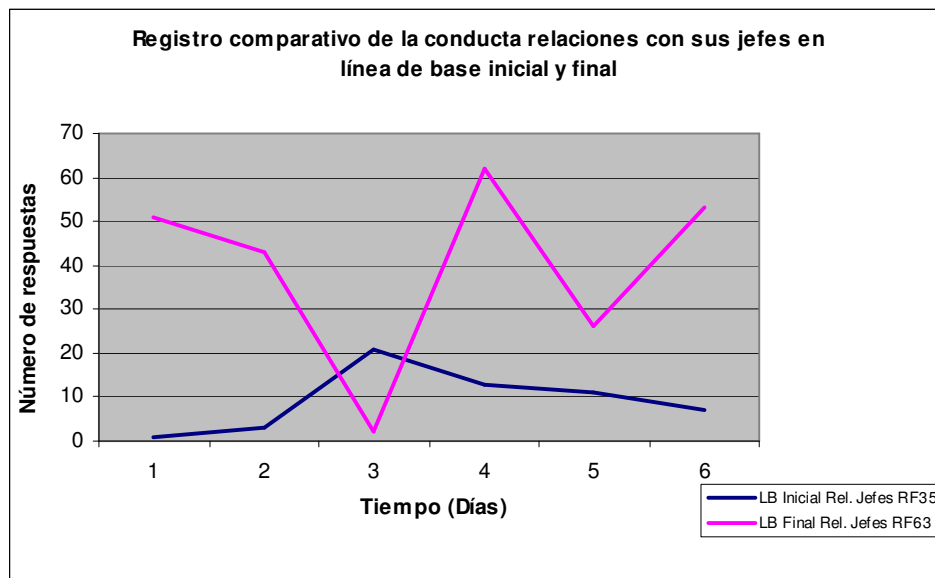


Figura 18. Registro comparativo de la conducta de relaciones con sus jefes en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

Se observa una diferencia entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, interpretándose que hubo progresos, aunque se presentan fluctuaciones en la conducta meta después del tratamiento para el día 3^o, pero siguió su incremento a partir del 4^o día hasta el sexto, lo que se interpreta como un resultado de éxito para esta conducta ya que a través del tratamiento se buscaba mejorar la calidad de las relaciones jefes – empacadores y viceversa.

La Tabla 16, muestra las diferencias para la conducta de cuidar los elementos de trabajo en Razón Fija en línea de base inicial y final.

Tabla 16.

Registro comparativo para la conducta de cuidar los elementos de trabajo en Razón Fija en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Cuid. Elementos RF36	Cuid. Elementos RF47
1	18	46
2	16	39
3	32	35
4	11	46
5	28	2
6	29	16

La figura 19, muestra la conducta de cuidar los elementos de trabajo los datos iniciales con los finales.

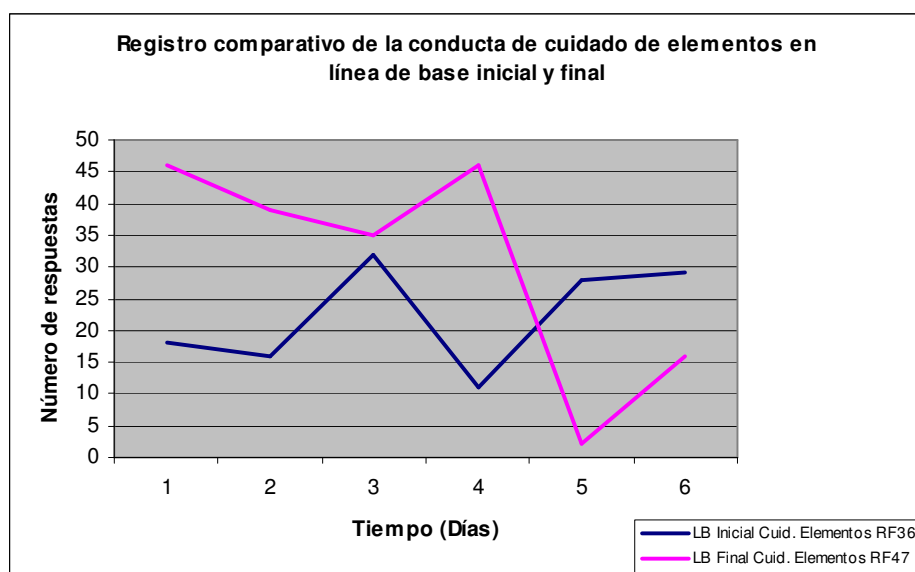


Figura 19. Registro comparativo de la conducta de cuidar los elementos de trabajo en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

Se observa una diferencia entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, interpretándose que hubo progresos y que la conducta se mantuvo en los primeros 4 días y después, se presenta

un decremento en los días 5º y 6º en la conducta meta después del tratamiento.

La Tabla 17, muestra las diferencias para la conducta de relaciones con sus compañeros de trabajo.

Tabla 17.

Registro comparativo para la conducta de relacionarse con sus compañeros en Razón Fija en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Rel.comp RF45	Rel.comp RF14
1	7	4
2	17	1
3	20	3
4	33	10
5	7	8
6	8	3

La figura 20, muestra la conducta de relacionarse con sus compañeros de trabajo los datos iniciales con los finales.

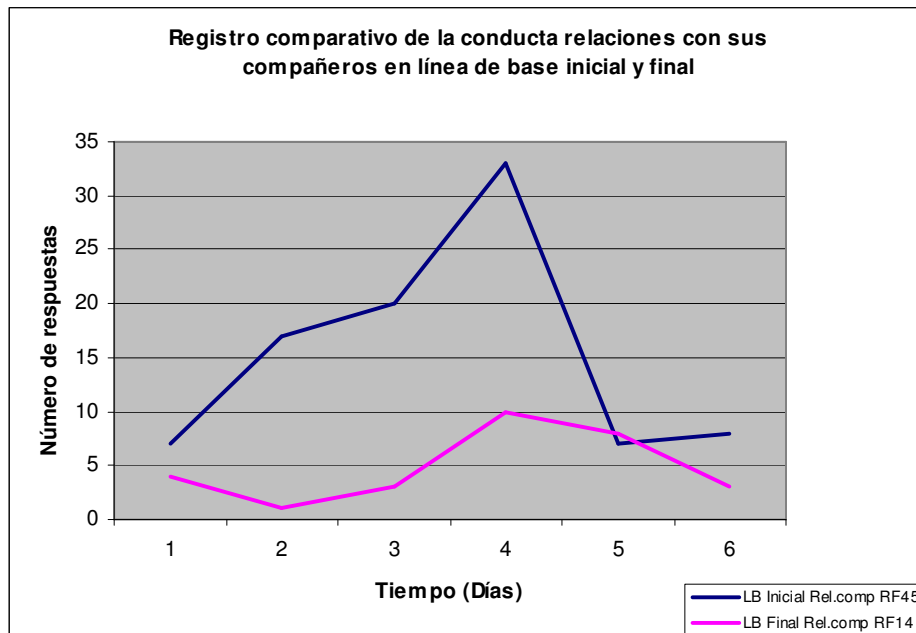


Figura 20. Registro comparativo de la conducta de relacionarse con sus compañeros de trabajo en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

Se observa una diferencia entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, analizándose que no hubo progresos, en los primeros 4 días y después, se presenta un pequeño incremento en el día 5º en la conducta meta después del tratamiento. Lo que significa que los jóvenes se restringieron en relacionarse con sus compañeros debido a que anteriormente se veían grupos hablando en las horas laborales, interfiriendo con el desempeño laboral; esto se relaciona con la conducta meta del uso adecuado del tiempo laboral en la cual hubo progresos significativos. También, se puede observar que la conducta meta se mantuvo con una tendencia baja de presentación después del tratamiento, lo que significa que hubo éxito ya que esta conducta se quería decrementar.

La Tabla 18, muestra las diferencias para la conducta uso del tiempo de trabajo en tasas de Razón Variable en las dos líneas de base.

Tabla 18.

Registro comparativo para la conducta de uso adecuado del tiempo laboral en Razón Variable en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Uso tiempo RV28	Uso tiempo RV105
1	18	90
2	22	70
3	21	91
4	26	86
5	28	94
6	21	84

La figura 21, muestra la conducta de usar adecuadamente el tiempo de trabajo, con los datos iniciales con los finales.

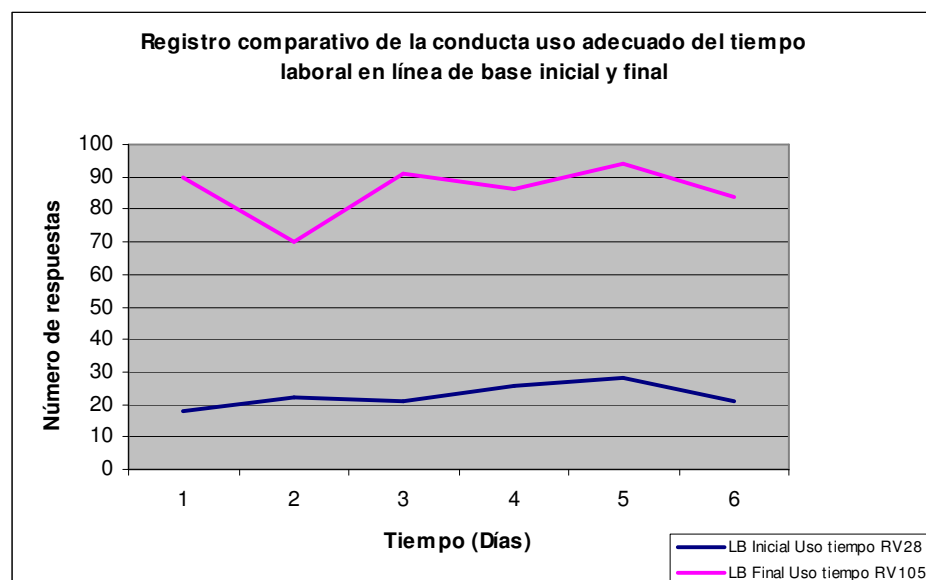


Figura 21. Registro comparativo de la conducta uso adecuado del tiempo laboral en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

Se observa una diferencia significativa entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, analizándose que hubo progresos y que la conducta se mantuvo estable en los 6 días. Lo que significa que los jóvenes se preocuparon por utilizar el tiempo de trabajo de forma adecuada y que no interfiriera con el desempeño laboral.

La Tabla 19, muestra las diferencias para la conducta de cumplimiento de las funciones de trabajo.

Tabla 19.

Registro comparativo para la conducta cumplimiento de las funciones en Razón Variable en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Cump.Función RV23	Cump.Función RV154
1	21	79
2	17	92
3	20	93
4	18	91
5	23	98
6	21	133

La figura 22, muestra la conducta de cumplimiento en las funciones laborales para las dos líneas de base en el estudio.

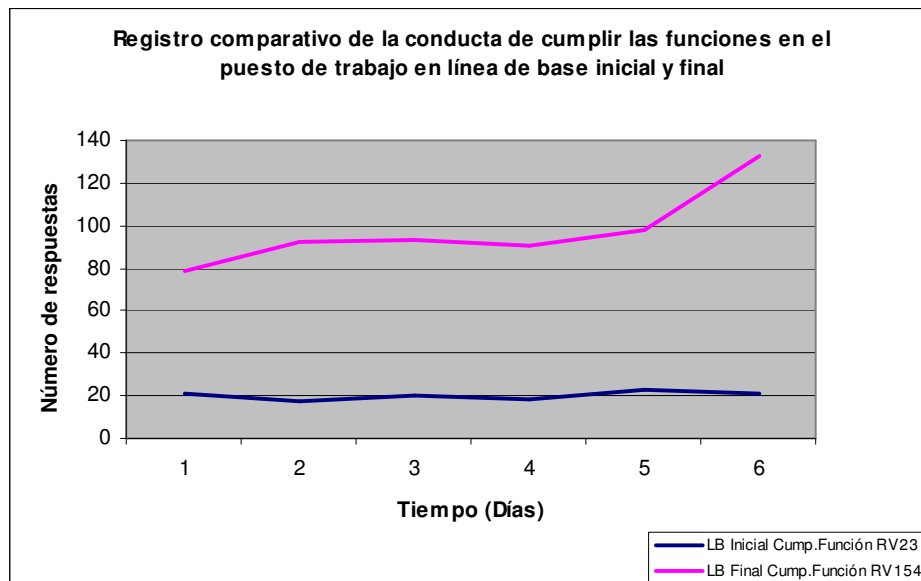


Figura 22. Registro comparativo de la conducta de cumplimiento de las funciones en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

Se observa una diferencia significativa entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, analizándose que hubo progresos debido a que se observa un incremento significativo y que la conducta se mantuvo en los 6 días después del tratamiento; y terminó con tendencias a seguir incrementando. Lo que significa que los jóvenes se preocuparon por cumplir satisfactoriamente las funciones de trabajo de forma que no interfiriera con su desempeño laboral.

La Tabla 20, muestra las diferencias para la conducta de palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora.

Tabla 20.

Registro comparativo para la conducta de palabras de reconocimiento a la empresa en Razón Variable en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Palab. Recono RV27	Palab. Recono RV76
1	27	40
2	23	46
3	21	68
4	24	39
5	24	39
6	24	51

La figura 23, muestra la conducta de palabras de reconocimiento a la empresa en datos de línea de base inicial y final.

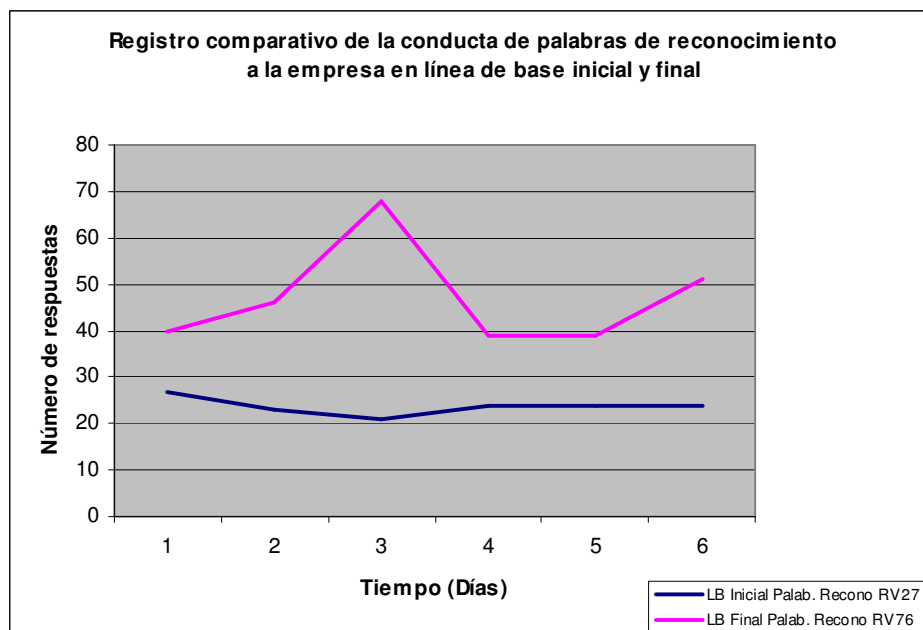


Figura 23. Registro comparativo de la conducta de palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

En la figura se observa una diferencia significativa entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, analizándose que en línea de base final hubo progresos manteniéndose el comportamiento en los 6 días. Lo que significa que los jóvenes se preocuparon por expresar palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora y por expresar un poco más de compromiso para con la misma y sus clientes.

La Tabla 21, muestra las diferencias para la conducta de responder oportunamente a los requerimientos del cliente que llega a la empresa.

Tabla 21.

Registro comparativo para la conducta de responder oportunamente a los requerimientos del cliente en Razón Variable en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Resp.Oport. RV25	Resp.Oport. RV106
1	19	74
2	24	77
3	25	68
4	25	94
5	23	56
6	16	102

La figura 24, muestra la conducta de responder oportunamente a los requerimientos del cliente con los datos iniciales con los finales.

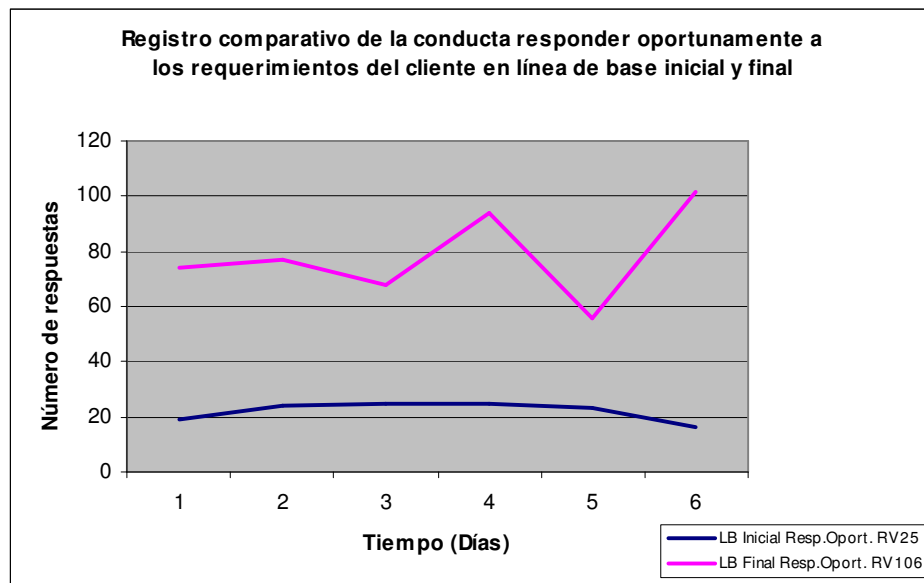


Figura 24. Registro comparativo de la conducta de responder oportunamente a los requerimientos del cliente en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

Se observa una diferencia significativa entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, analizándose que en línea de base final hubo progresos notorios en los 6 días después del tratamiento; manteniéndose la conducta a partir del tercer día con tendencias al incremento. Lo que significa que los jóvenes se preocuparon por responder oportunamente a los requerimientos del cliente; y por cumplir sus funciones de trabajo de forma adecuada.

La Tabla 22, muestra las diferencias para la conducta de realización de las tareas.

Tabla 22.

Registro comparativo para la conducta de realización de las tareas en Razón Variable en línea de base inicial y final

Tiempo (Día)	LB Inicial	LB Final
	Real. Tareas	Real. Tareas
	RV28	RV112
1	15	107
2	28	87
3	18	89
4	14	112
5	20	86
6	15	65

La figura 25, muestra la conducta de realización de tareas con los datos iniciales con los finales.

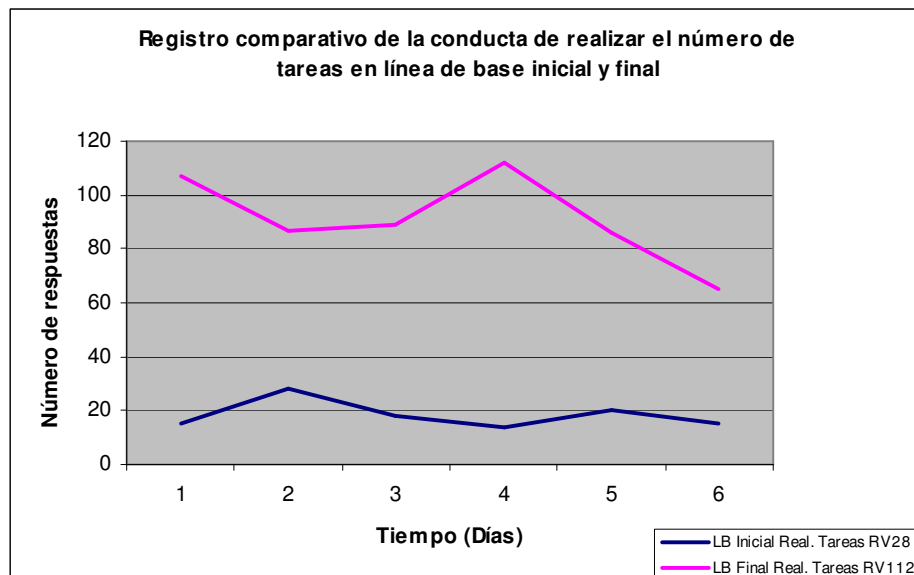


Figura 25. Registro comparativo de la conducta de realización de tareas en línea de base inicial y final para la muestra de jóvenes.

En la figura se observa una diferencia significativa entre la frecuencia de presentación de la conducta en las dos líneas de base, analizándose que en línea de base final hubo progresos notorios en los 6 días después del tratamiento. Lo que significa que los jóvenes realizaron sus tareas de forma rápida y cuidadosa, además, atendiendo a los requerimientos del cliente de forma oportuna. Lo que quiere decir que hubo éxito en la presentación de

esta conducta; ya que en línea de base inicial la frecuencia de presentación era muy baja y lo que se buscaba era aumentar la misma para que se diera una mejor atención al cliente.

De esta manera se analiza en términos generales, que el programa de economía de fichas diseñado para la muestra de jóvenes fue efectivo. Así lo demuestran los resultados de la evaluación del desempeño optada como pretest y la postest; también, los datos obtenidos tanto en la línea de base inicial, como los de línea de base final para cada una de las conductas meta en los diferentes programas de reforzamiento de Razón Fija y Razón Variable.

Cabe anotar que debido a las condiciones de muestreo no aleatorio, sino intencional, no fue posible aplicar pruebas estadísticas que permitieran inferir sobre las diferencias significativas a la que alude la hipótesis de trabajo, puesto que no había representatividad de la muestra de menores trabajadores.

La intencionalidad consistió en seleccionar aquellos menores que tenían menos de tres meses laborando, por clasificarse como “no cooperados”. La idea de probar la economía de fichas fue optar por seleccionar en los negocios, los jóvenes que cumplían ese criterio y poseían un desempeño no “muy bueno”; y como forma de incentivarlos se les dio participación dentro del mismo en aras de conseguir la afiliación que se obtendría al año de estar laborando. Esto fue un motivo mas para demostrar que los resultados muestran que el programa sí fue efectivo debido a las condiciones de tratamiento, la experiencia pasada, el gusto por quedarse en

la empresa patrocinadora (OLIMPICA), y sobre todo el valor intrínseco que se le daba al tipo de reforzador que podría obtener, que sumados a la disposición alcanzaron la meta 38 de ellos y sólo 2 no pudieron alcanzarlo. Sin embargo, fuera del contexto investigativo serán afiliados por Ley.

Así queda demostrado que este tipo de programas ayudan al incremento de las metas en el área organizacional que ha sido poco estudiada con procedimientos de reforzamiento con fichas canjeables.

Discusión

De acuerdo a la hipótesis de trabajo planteada cuyo supuesto argumenta que “si la implementación de un programa de economía de fichas influye sobre el incremento del desempeño laboral de los menores trabajadores en Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., entonces se encontrarán diferencias significativas en el desempeño medido antes y después del tratamiento; se observó que los procedimientos de modificación conductual enmarcados en la economía de fichas, permitieron asegurar que las conductas denominadas meta, fueron modificadas en un tiempo determinado, teniendo en cuenta la frecuencia de presentación o tasas de respuestas medidas en línea de base inicial y final para analizar si el procedimiento de fichas canjeadas por refuerzos, fue efectivo.

En el caso del Programa diseñado para los menores se encontraron que si existen diferencias significativas, así se demostró en las líneas de base inicial y final en comportamientos tales como: relaciones con sus compañeros, en la cual se observó que las respuestas en línea de base inicial fue más alta que las respuestas que se emitieron en línea de base

final. Esto representa un logro en el desempeño debido a que comúnmente se presentaban reuniones en grupos para charlar y descuidaban las labores encomendadas en el puesto de trabajo. La conducta de empaquetado de productos, se mantuvo en una tasa alta en línea de base final con respecto a la línea de base inicial. También, las conductas atención oportuna a los requerimientos del cliente y uso adecuado del tiempo laboral, que fueron las que más se mantuvieron en la línea de base final después del tratamiento. Sin embargo, la primera de ellas terminó con tendencias a seguir incrementando después de los 6 días tomados para la línea de base.

Mientras, otra de las evidencias de cambios significativos en los comportamientos deseados se observó en las medidas de la evaluación del desempeño antes y después; las cuales se diferenciaron en los promedios de los factores de desempeño para la muestra de jóvenes que fue de 18,4 en la medida pretest en el nivel de desempeño de acuerdo a la escala de puntuación del formato de evaluación en los 40 jóvenes trabajadores. Esto significa que el desempeño en la muestra fue “aceptable” para los diferentes factores que se evaluaron; pasando en la medida posttest, a un promedio de 36.1 en el nivel de desempeño de acuerdo a la escala de puntuación del instrumento en los 40 jóvenes trabajadores. Esto significa que el desempeño en la muestra fue “excelente” para los diferentes factores que se evaluaron.

De esta forma, se puede deducir haciendo análisis de los niveles de desempeño que un porcentaje de 71% de la muestra obtuvo un desempeño aceptable en la medida pretest a diferencia de la posttest que obtuvo un 0%. Con un porcentaje de 24% el grupo de jóvenes obtuvo un desempeño muy

bueno en la misma evaluación, muy diferente a lo obtenido en la postest que fue de un 5%.

Por otro lado, con un porcentaje de 5% en la medida pretest, la muestra fue deficiente en la evaluación de su desempeño; y obtuvo un porcentaje de 0% para la medida postest. Con un porcentaje de 0% en la medida pretest, la muestra obtuvo un desempeño excelente, a diferencia de la postest, la muestra obtuvo un porcentaje de 95%, mostrando un desempeño excelente. Esto asegura que los jóvenes mostraron progresos significativos para el desempeño medido antes y después, interpretándose que el programa de economía de fichas fue efectivo para el incremento de las conductas deseables en el puesto de trabajo para el desempeño requerido en cada uno de los negocios a los cuales pertenecían.

Con base en lo anterior, la literatura refuerza las razones de los resultados obtenidos y orienta a las conclusiones del estudio con lo planteado por Toro (1998), citado por Celedón y Navarro (1999), en lo relacionado con la existencia de condiciones que median entre el desempeño y el resultado que facilitan u obstaculizan esta relación. Es decir, en el desempeño se encuentran variables y factores que representan el efecto o consecuencia de los resultados de una tarea.

Las habilidades es una de ellas, y son un mecanismo complejo que desarrolla el hombre en su interior y que lo habilita para mantener su supervivencia, bien sea por la adaptación a las condiciones ambientales que lo rodean o por cambio de esas condiciones. En el caso de los menores trabajadores, se encontraron que los factores mediadores del desempeño se

regían antes por las exigencias del medio (condiciones ambientales) ya que si dejaban de trabajar un día, no devengaban ingresos. También por los requerimientos verbales del agente de la Cooperativa relacionados con sus labores.

Después de haber sido expuestos a otros factores que ayudaron a incrementar las consecuencias de trabajar con base en exigencias del medio, esta vez por comportamientos deseados en el puesto de trabajo, se interpreta que la supervivencia en mantener el desempeño en niveles altos con relación a las anteriores condiciones y exigencias, les permitió desarrollar habilidades en el cargo que no habían puesto en práctica.

Todo esto gracias a la ayuda de los incentivos de apoyo para el caso del programa de economía de fichas, en la cual se sustenta por la Teoría del Aprendizaje que fundamenta la idea de la influencia de variables ambientales que permiten aprehender y aprender los eventos y/o estímulos que desencadenan comportamientos, que para el estudio fueron el conjunto de conductas metas requeridas para obtener un mejor nivel de desempeño laboral.

Otro de los factores que ayudó a que el supuesto de investigación planteado se cumpliera, fue el uso de reforzadores condicionados como fueron las fichas canjeables por reforzadores de apoyo. Esto es la naturaleza de la economía de fichas, en primer lugar, la situación de intercambio ficha – reforzador se utilizó como “puente” para las largas demoras que se dieron entre las respuestas metas y los reforzadores de apoyo. Esta propiedad fue especialmente importante porque resultó poco práctico e imposible dada las

condiciones de trabajo de los administradores de contingencias, la entrega de los reforzadores de apoyo justo tras la conducta en las programadas en Razón Fija, al igual que las estipuladas en Razón Variable cuando se cumplía el promedio de respuestas esperadas (Burkhard y Domjan, 1991).

Así, Kazdin (1977a, 1985), citado por Martín y Pear (1999), argumentan que la economía de fichas ha ampliado sus ambientes de intervención en aras de disminuir comportamientos inadecuados e incrementar los deseados en individuos o grupo de estos, con resultados favorables.

Aunque los programas de economía de fichas han sido utilizados en ambientes variados como los clínicos y educativos, también en los laborales son muy útiles cuando se trata de disminuir la tasa de ausentismo y de mejorar el rendimiento laboral, como fue el caso de este estudio, donde se pretendió incrementar el desempeño laboral en los menores trabajadores con la finalidad de contribuir con la empresa patrocinadora (Olímpica S.A.) a la identificación de situaciones que requieran intervención.

Ante esto, se han identificado que los grupos de trabajo en términos de desempeño han estado siempre con deficiencias en las relaciones con los jefes inmediatos por desacato de algunas funciones o por problemas de carácter disciplinario. Esto visto como una debilidad en el rendimiento, se debe intervenir de forma oportuna para que no se vea afectado el desempeño por “efectos de halo” que ha sido una de las deficiencias de las evaluaciones del desempeño.

Las relaciones con sus compañeros ha sido vista como una de las conductas donde los jóvenes prefieren socializarse más aún en el puesto de trabajo influyendo sobre el rendimiento. Esto visto como una debilidad para el desempeño, se debe reorientar en aras de no volverse a categorizar de esta manera; sino convertirse en una fortaleza, por ejemplo, cultivar el trabajo en equipo y la cultura de cooperación en las tareas asignadas.

El cumplimiento de las funciones y la atención al cliente son quizás las conductas que se consideran una fortaleza para la mayoría de ellos; sin embargo, de acuerdo a las condiciones y exigencias del medio laboral y del mercado, se vio en la necesidad de incrementarlo a niveles considerables para acceder a ser verdaderos representantes de una Cooperativa de menores trabajadores en aras de no defraudar a la empresa patrocinadora y cumplir fielmente con sus objetivos organizacionales. Por lo tanto, se requiere intervención con sistemas de recompensas o incentivos para mantener esos niveles de desempeño obtenidos como resultado del estudio.

Por otro lado, en cuanto a las oportunidades que los menores trabajadores de la Cooperativa pueden acceder son la permanencia en la misma hasta cumplir la mayoría de edad (18 años); y si ha manifestado buen comportamiento y desempeño durante el tiempo que permaneció cooperado, podría brindársele la oportunidad de quedarse trabajando con la empresa patrocinadora. Esto suele intervenir en aquellos casos donde se lleva a cabo un seguimiento del desempeño laboral.

Por último, las amenazas a las que expondrán los menores serían la expulsión de la cooperativa por bajo rendimiento y conductas antisociales y

delictivas, razón por la cual se han tomado medidas en el caso; pero requiere más compromiso por parte del agente, capacitar en valores personales aplicados al trabajo, en aras de contrarrestar los comportamientos maladaptativos. También, la deserción es otra amenaza para la cooperativa debido a que representa gastos administrativos que se reconocen al menor al momento de retirarse.

Dentro de las principales dificultades en la planificación y desarrollo del programa de economía de fichas, se encontraron la fabricación de fichas en número de 12.000 circulantes en las tres denominaciones, el diseño de los programas de reforzamiento compuesto para las conductas deseables y la entrega de los reforzadores de apoyo en un programa RF; RV e IV, puesto que las tasas de respuestas exigidas variaban en torno al tiempo y a la frecuencia de presentación, así, de acuerdo a las dificultades en la entrega del reforzador de apoyo, se determinó que se entregaban al finalizar la jornada de trabajo (IV 8 horas). Entonces, para aquellas que necesitaban mantenerse se trabajarían en RV, observándose que sí se mantuvieron aún en los seis días tomados como línea de base final.

Otra dificultad fue los registros de las conductas por parte de los administradores de contingencias quienes debían distribuir su tiempo laboral con el apoyo al programa. Sin embargo, todo se hizo correctamente. Y los cambios realizados al muestreo fue otra dificultad porque se tuvo que informar a los participantes de los nuevos premios.

Para próximos procedimientos de economía de fichas en ambientes organizacionales se deben tener en cuenta que las conductas meta deben

ser inicialmente programadas una vez seleccionadas. También, los reforzadores de apoyo deben ser determinados como fácilmente asequibles por la organización, los registros deben clarificarse con comportamientos más operacionalizados para orientar al observador sobre qué tiene que reforzar.

La principal recomendación para la Universidad es que incentive la necesidad de estudio de los paradigmas de aprendizaje en ambientes organizacionales, es decir, hacer que el investigador conjugue las teorías del aprendizaje humano con las referentes a los procesos del talento humano como se ha visto aquí.

A la empresa patrocinadora (Olímpica S.A.) se le recomienda apoyar las labores de los menores encauzando el valor de la responsabilidad en las tareas asignadas. También, ayudarlos con un porcentaje de sus ingresos para adquirir más sentido de pertenencia con la misma y volverse una sola organización, no sólo que sirva de apoyo, sino que se vuelva transformadora de los procesos en gestión del talento humano relacionado con el menor trabajador.

Por último, cabe anotar que para intereses científicos en la Psicología como ciencia, es necesario que se continúe con el avance en el conocimiento de una disciplina humanista para la gestión del talento humano en el nuevo milenio. Por lo tanto, se hace necesario dejar una pregunta problema para efectos de investigaciones futuras.

¿Cuáles son las necesidades de autorrealización como forma de satisfacción laboral en los menores trabajadores de Olímpica S.A.?

Referencias

Arnau, J. (1994) Psicología Experimental: Un Enfoque Metodológico. México, D.F.: Trillas.

Bower y Hilgard (1994) Teorías del Aprendizaje y Conducta. México, D.F.: Trillas.

Burkhard, M. Y Domjam, B. (1991) Principios de Aprendizaje y Conducta. México, D.F.:

Celedón, L. Y Navarro, G. (1999) Análisis de la Influencia de la Aplicación de un Programa de Manejo y Control del Estrés sobre el Nivel de Rendimiento de los empleados del Departamento de Producción de la Empresa LITOMAR S.A. Trabajo de Grado (sin publicar) Cartagena de Indias, D.T.: Tecnológica de Bolívar.

Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos. (5ª Ed.) Bogotá, D.C.: Mc Graw Hill Interamericana.

Dessler, G. (1998) Administración de Personal. (7ª Ed.) México, D.F.: Prentice Hall Interamericana.

Gómez- Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1997) Gestión de Recursos Humanos. (6ª Ed.) Madrid, España: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, R y Baptista, P. (1998) Metodología de la Investigación. (6ª Ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.

Kerlinger, C. (1994) Investigación del Comportamiento. (4ª Ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill.

Klein, S. B. (1994) Aprendizaje: Principios y Aplicaciones. (2ª Ed.) Madrid, España: Mc Graw Hill.

Martín, G. Y Pear, J. (1999) Modificación de Conducta: ¿Qué es y Cómo Aplicarla?. (5ª Ed.) Madrid, España: Prentice Hall.

Nelson, B. (1997) 1001 Formas de Motivar a los Empleados: Equipos autodirigidos, Mejoramiento continuo, Iniciativa y personal inspirado. Bogotá, Colombia : Norma.

Werther, W. y Davis, K. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª Ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill.

www.unicach.edu.mx/libros/villa_crisol.htm

www.jose.lanfranco.&m.net/index.htm

ANEXOS

Anexo A:

Formato de Evaluación del Desempeño de COOTRAMENOR.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PRE COOPERATIVA DEL MENOR TRABAJADOR “COOTRAMENOR”

PROGRAMA DE DESARROLLO OCUPACIONAL EN MENORES

CIUDAD:	FECHA DE EVALUACIÓN:	NEGOCIO:
DATOS DEL EVALUADO:		
APELLIDOS Y NOMBRE(S): _____		
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____		
DATOS DEL EVALUADOR:		
APELLIDOS Y NOMBRE: _____		
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____		
CARGO ACTUAL: _____		
RECOMENDACIONES GENERALES AL EVALUADOR:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las evaluaciones deben ser realizadas por el supervisor de cajas de cada almacén. 2. Lea cuidadosamente las definiciones tanto de los factores como de las alternativas. 3. Las alternativas están numeradas del 1 al 4, donde 1 es el menor valor y 4 el mayor. 4. Base la evaluación en los requerimientos del puesto y la actuación del individuo. 5. No permita que la calificación de un factor influya sobre su calificación en el otro factor. 6. Evalúe cada factor teniendo en cuenta únicamente el cargo que el evaluado ocupa actualmente. 7. Sea justo, objetivo e imparcial. Su evaluación debe estar basada en hechos reales y no en apreciaciones personales o prejuicios que tiendan a perjudicar o beneficiar al evaluado. 8. Revise los resultados y hágalo firmar tanto del Supervisor de cajas, como del menor evaluado. 9. La evaluación se realizará una vez y/o cada vez que la pre- cooperativa lo requiera. 		
Firma del Supervisor de cajas del almacén:		

Firma del Evaluado: _____		

FACTORES BÁSICOS DE DESARROLLO OCUPACIONAL					
ALTERNATIVAS					
DEFINICIÓN	1	2	3	4	
PUNTUALIDAD: Se refiere a la exactitud, interés y regularidad en la asistencia y permanencia en el trabajo	Retardos frecuentes y pierde tiempo en su jornada de trabajo	Muy rara vez llega a la hora indicada; falta frecuentemente sin justificarse. Negligente, atiende los llamados de atención que se le hacen al respecto.	Es puntual. Rara vez se ausenta de su trabajo, cuando falta lo hace con justificación.	Su puntualidad sirve de ejemplo a sus compañeros. Nunca se atrasa o ausenta de su trabajo sin causa justa.	<input type="checkbox"/>
SENTIDO DE COMPROMISO: Utilización adecuada del tiempo laboral. Gusto en realizar las tareas. Esfuerzo adicional cuando así se necesita. Vocación de servicio hacia la entidad y hacia los demás. Su actitud demuestra sentido de pertenencia a la empresa.	No denota preocupación por cumplir con su trabajo.	Nivel de compromiso normal. Adecuado a los requerimientos del cargo.	Se limita a cumplir con sus obligaciones.	Extraordinario sentido de compromiso, preocupación por los resultados independientemente del esfuerzo que se requiera.	<input type="checkbox"/>
ACTITUD FRENTE AL CLIENTE: Evalúa la verdadera necesidad del cliente poniéndose en el lugar de él. Responde en forma oportuna a sus requerimientos y necesidades de ayuda.	No se preocupa por satisfacer las necesidades al cliente, ni tampoco responde oportunamente a la ayuda. Con frecuencia infringe las normas de cordialidad y cortesía.	Algunas veces hay que hacerle observaciones en cuanto a su actitud y atención al cliente.	Generalmente atiende al cliente en buena tónica, es amable y cortés. Responde a sus necesidades con actitud positiva y trata de dar soluciones a sus inquietudes.	Se observa una actitud excelente hacia el cliente, atiende las necesidades de estos y muestra permanentemente de prestar ayuda integral a sus requerimientos. También, se preocupa por satisfacer al cliente.	<input type="checkbox"/>
HONESTIDAD: Evalúa la integridad, lealtad y fidelidad en las acciones o palabras hacia la empresa patrocinadora.	No denota sinceridad o fidelidad en sus acciones.	Algunas veces sus acciones o palabras denotan falta de sinceridad y lealtad hacia la empresa.	Demuestra por sus acciones lealtad, sinceridad y fidelidad.	Muestra un extraordinario sentido de lealtad, fidelidad y sinceridad en sus acciones.	<input type="checkbox"/>
CUIDADOS DE ELEMENTOS DE TRABAJO: Se refiere al cuidado en cuanto al manejo de los elementos de trabajo (panola, grapadoras, entre otros) y el mantenimiento del orden y aseo en puesto de caja.	Desordenado y desaseado en su área de trabajo. No cumple con las normas establecidas sobre el cuidado y manejo de elementos de trabajo. Desperdicia los materiales y muestra desinterés por los bienes de la empresa.	Procura cumplir con los requisitos mínimos de mantenimiento y cuidado de los elementos de trabajo.	Ordenado, cuidadoso y cumple con las normas establecidas para el buen manejo de los elementos. Muestra interés en mantener sus elementos y sitio de trabajo en buen estado y aseado.	Utiliza en la mejor forma y con el mínimo de desperdicio o deterioro los elementos para el desarrollo de sus funciones. Muestra interés en lo referente al manejo y cuidado de elementos de trabajo. Es ordenado y muy cuidadoso respecto al aseo de su sitio de trabajo.	<input type="checkbox"/>
EFICIENCIA EN EL TRABAJO: Evaluar una cantidad suficiente de tareas dentro del tiempo esperado en	Se atrasa siempre en el embalaje (empaquete) de los productos. Su lentitud perjudica a otros.	Algunas veces de atrasa en el embalaje de los productos.	Produce el volumen de empaque de productos de forma normal, sin atrasarse.	El volumen de embalaje de productos supera con facilidad lo esperado. Es rápido y se esmera por empacar adecuadamente los	<input type="checkbox"/>

condiciones normales. Rapidez y volumen del trabajo.				productos en cada uno de las bolsas.	
RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS SUPERIORES: Manifiesta el permanente deseo de mantener relaciones cordiales con sus jefes y jerarquías superiores (supervisores de caja, cajeras y agente).	Constantemente presenta problemas en aceptar la autoridad de sus superiores. Adopta una actitud de rebeldía y pasividad.	Las relaciones son distantes y frías con jefes y compañeros. En ocasiones muestra una actitud negativa.	Mantiene adecuadas relaciones con sus superiores, mostrando cordialidad y franqueza.	Excelentes relaciones interpersonales caracterizadas por la lealtad, franqueza y aceptación a la crítica.	<input type="checkbox"/>
RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS COMPAÑEROS: Efectividad en mantener informados adecuadamente a sus compañeros y lograr su colaboración.	Sus relaciones son malas y conflictivas en términos generales.	Se limita a tener relaciones interpersonales distantes con los demás.	Mantiene relaciones adecuadas. Obtiene colaboración de sus compañeros cuando las solicita.	Destacada habilidad para relacionarse. Se integra fácilmente su grupo de trabajo. Es colaborador	<input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD: Capacidad para cumplir con sus funciones en forma satisfactoria y constante si requerir control y asumiendo las funciones que se deriven de la ejecución de las mismas.	Maneja su puesto de trabajo de forma ineficiente. Necesita supervisión permanente.	Algunas veces maneja su puesto de trabajo de forma oportuna o eficiente. Necesita supervisión para cumplir con El mismo.	Maneja su puesto de trabajo oportuna y eficientemente. No requiere supervisión continua.	Se responsabiliza y cumple con sus funciones en el puesto de trabajo. No requiere supervisión alguna.	<input type="checkbox"/>
PRESENTACIÓN PERSONAL: Se refiere a la apariencia física, vestuario, calzado, modales y hábitos de higiene en general.	No se preocupa por su arreglo personal y no posee habilidades para desarrollar buenos hábitos de higiene.	Permanentemente, hay que hacerle observaciones relacionadas con su arreglo personal y hábitos de higiene.	Generalmente es cuidadoso en su presentación personal y mantiene adecuados hábitos de higiene.	Se observa pulcritud, orden y cuidado en su manera de vestir y presentarse. Conserva adecuados hábitos de higiene.	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

**ESCALA DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL FORMATO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MENORES TRABAJADORES
DE LA PRE-COOPERATIVA**

Tabla A.

Escala de puntuación para el nivel de desempeño laboral

Escala de puntuación	Nivel de desempeño
1 a 10	Deficiente
11 a 20	Aceptable
21 a 30	Muy Bueno
31 a 40	Excelente

Tabla B

Interpretación cualitativa del Nivel de Desempeño

Nivel de desempeño	Interpretación
Deficiente	Significa que requiere mucha capacitación en el puesto y posee un bajo nivel de responsabilidad en las tareas asignadas y su rendimiento es pobre. Por lo tanto, no es satisfactorio.
Aceptable	Significa que satisface los resultados en un 50% de acuerdo a las labores que se le asignan; por tanto, requieren atención de sus jefes y mayor responsabilidad en las tareas.
Muy Bueno	Significa que satisface en un 75% a las tareas asignadas, cumpliendo a cabalidad con sus funciones en el puesto de trabajo. No requiere excesiva atención por parte de los jefes; y el nivel de responsabilidad va acorde con las exigencias.
Excelente	Significa que satisface los resultados en un 100% de acuerdo al nivel de responsabilidad en las labores asignadas y el cumplimiento en las funciones del cargo. No requiere atención de sus jefes.

Anexo B:

Registro de línea de base inicial

REGISTRO DE LÍNEA DE BASE**Conductas Meta:**

Número de sujetos en línea de base: 40 menores no cooperados en las diferentes Supertiendas y Droguerías.

Observadores: Supervisores de Caja y Administradores.

Fecha de observación: Enero de 2002.

Conductas meta	Frecuencia del total n	Tiempo
Relaciones cordiales con sus compañeros.	45	1 semana
Puntualidad.	32	1 semana
Relaciones cordiales con sus jefes.	35	1 semana
Uso del tiempo laboral	28	1 semana
Observación de la presentación e higiene personal.	38	1 semana
Cumplimiento de las funciones	23	1 semana
Acciones y palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora	27	1 semana
Cuidado de elementos de trabajo.	36	1 semana
Responde a los requerimientos del cliente.	25	1 semana
Realización del número de tareas	28	1 semana

Anexo C:

Esquema del Programa de Economía de Fichas

ESQUEMA DEL PROGRAMA DE ECONOMÍA DE FICHAS

Sujetos:

Los sujetos que participan en el estudio son 40 jóvenes entre hombres y mujeres, que se encuentran trabajando actualmente como empacadores en las Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. El tiempo de labor es inferior a 6 meses, en calidad de “no cooperado”.

Conductas meta:

Las principales conductas meta obtenidas por línea de base son:

1. Relaciones cordiales con sus compañeros.
2. Puntualidad a la entrada.
3. Relaciones cordiales con sus jefes.
4. Uso adecuado del tiempo laboral.
5. Observación de la presentación e higiene personal.
6. Cumplimiento de las funciones de empaque, limpieza del puesto y orden.
7. Acciones y palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora (Olímpica).
8. Cuidado de elementos de trabajo.
9. Responde oportunamente a los requerimientos del cliente.
10. Realización del número de tareas según el tiempo: rapidez y volumen del trabajo.

Selección de los reforzadores de apoyo:

Los principales reforzadores utilizados para el Programa son:

- a. Distinción con medalla.

- b. Dotación completa de Uniformes.
- c. Mensaje en cartelera con fotografía.
- d. Día compensatorio para descanso.
- e. Un almuerzo con los mejores empaques.
- f. Celebración con uno de sus padres.
- g. Celebración de cumpleaños ó regalo.
- h. Afiliación a la Pre-cooperativa con sus beneficios.
- i. Tarjeta de Felicitación.
- j. Orden de prevención en Salud Oral.

Jerarquía de conductas deseables relacionados uno a uno con los

incentivos de apoyo:

Jerarquía	Incentivos de apoyo	Conductas deseables	Valor en puntos acumulados
1	Afiliación a Cootramenor con todos sus beneficios	Realización del número de tareas según el tiempo: la rapidez y volumen del trabajo	2000
2	Realizar un almuerzo con los mejores empaques y felicitarlos	Responde oportunamente a los requerimientos del cliente (empaquetado de productos)	1900
3	Celebración especial a los empaques con uno de sus padres.	Cuidado de elementos de trabajo.	1650
4	Celebración de su cumpleaños ó un regalo.	Acciones y palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora (Olímpica)	1350
5	Otorgarle un día de descanso en la semana.	Cumplimiento de las funciones (empaquetado, limpiar el puesto, ordenar bolsas)	1100

6	Una dotación completa de uniformes: pantalones, un par de zapatos y dos camisetetas.	Observación de la presentación e higiene personal	1000
7	Entregar una distinción en público a los mejores empacadores del mes en presencia del supervisor, administrador de almacén y agente Cootramenor.	Uso adecuado del tiempo laboral	750
8	Gana una consulta de Salud Oral como parte del Programa de Promoción y prevención de CAFESALUD E.P.S	Relaciones cordiales con sus jefes.	450
9	Entregar en público una tarjeta de felicitación con nombre e identificación firmada por el agente de la cooperativa.	Puntualidad a la entrada.	250
10	Exhibir en una cartelera con foto con nombre completo y frase de felicitación al mejor empacador del almacén, de acuerdo a su desempeño.	Relaciones cordiales con sus compañeros	100

Nota aclaratoria: la jerarquía 1 fue la de mayor costo de acuerdo a las fichas acumuladas cuyo valor es 2000 puntos, para mientras que la jerarquía 10, fue la de menor costo de acuerdo a las fichas acumuladas cuyo valor es de 100 puntos.

Incremento del 40% en la segunda semana de los incentivos de apoyo según la jerarquía de conductas deseables:

Jerarquía	Incentivos de apoyo	Conductas deseables	Valor en puntos acumulados
1	Afiliación a Cootramenor con todos sus beneficios	Realización del número de tareas según el tiempo: la rapidez y volumen del trabajo	2800
2	Realizar un almuerzo con los mejores empacadores y felicitarlos	Responde oportunamente a los requerimientos del cliente (empaquetado de productos)	2660
3	Celebración especial a los empacadores con uno de sus padres.	Cuidado de elementos de trabajo.	2310
4	Celebración de su cumpleaños ó un regalo.	Acciones y palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora (Olímpica)	1890
5	Otorgarle un día de descanso en la semana.	Cumplimiento de las funciones (empaquetado, limpiar el puesto, ordenar bolsas)	1540
6	Una dotación completa de uniformes: 2 pantalones, un par de zapatos y dos camisetetas.	Observación de la presentación e higiene personal	1400
7	Entregar una distinción en público a los mejores empacadores del mes en presencia del supervisor, administrador de almacén y agente Cootramenor.	Uso adecuado del tiempo laboral	1050
8	Gana una consulta de Salud Oral como parte del Programa de Promoción y	Relaciones cordiales con sus jefes.	630

	prevención de CAFESALUD E.P.S		
9	Entregar en público una tarjeta de felicitación con nombre e identificación firmada por el agente de la cooperativa.	Puntualidad a la	350
10	Exhibir en una cartelera con foto con nombre completo y frase de felicitación al mejor empacador del almacén, de acuerdo a su desempeño.	Relaciones cordiales con sus compañeros	140

Objetivos a corto y largo plazo:

Los objetivos a corto plazo son:

- a. Saludar las veces que sea necesario a sus compañeros de trabajo, para así mantener la armonía y poder fomentar la colaboración entre los mismos.
- b. Llegar a la hora señalada para recibir el turno del compañero, en un mínimo de atrasos en la semana.
- c. Crear la empatía suficiente para comunicar a sus superiores cualquier anomalía relacionada con su desempeño.
- d. Realizar las tareas asignadas con buen gusto y dedicación.
- e. Tener una adecuada presentación e higiene personal todos los días.
- f. Cumplir con las funciones asignadas de forma satisfactoria y sin requerir excesiva supervisión de las tareas.

- g. Demostrar con sus acciones y actitudes, la lealtad hacia la empresa para cual trabajan.
- h. Tener cuidado por los elementos de trabajo que siempre utiliza (panola, bolsas, canasta, grapadoras).
- i. Responder en forma oportuna a los requerimientos y necesidades que pueda tener el cliente.
- j. Aumentar la rapidez en el embalaje de los productos, hacerlo con mucho cuidado y en el menor tiempo posible.

Los objetivos a largo plazo son:

- a. Mantener comunicaciones permanentes con sus superiores y saludar siempre a sus compañeros a la llegada y salida del turno de trabajo para que de esta forma mejoren las relaciones interpersonales.
- b. Llegar siempre a la hora estipulada para el cambio de turno, si es posible adquirir el hábito de llegar 5 minutos antes de la salida de su compañero.
- c. Cumplir a cabalidad con las funciones asignadas sin requerir supervisión por parte del Administrador del Almacén.
- d. Mantener un rendimiento satisfactorio durante los próximos 2 meses y más para poder desempeñarse adecuadamente en la adquisición de destrezas de embalaje de productos y atención al cliente.

Disponibilidad de las fichas:

Las fichas que harán parte del programa serán fabricadas en papel y se plastificarán para lograr mayor durabilidad. Se elaborarán en número alrededor de 300 fichas mínimo por cada joven, es decir, 100 fichas con

denominaciones de 10 puntos, 100 con denominaciones de 20 y 100 con denominaciones de 50 puntos, para un total de 12.000 a distribuirse en la muestra de estudio (40 jóvenes).

Personas de ayuda para el Programa:

Las personas que colaborarán en el Programa como administradores de contingencias son: los supervisores de caja y agente.

Lugar de aplicación:

El lugar de administración de contingencias son: los puestos de trabajo de cada joven para la entrega de las fichas y la Oficina del Agente Cootramenor para el canje de las fichas por los incentivos.

Normatividad:


Las normas serán distribuidas a los menores y a los supervisores de caja, y serán publicadas en Carteleras visibles para todos ellos.


Anexo D:


Diseño de Fichas del Programa.

DISEÑO DE FICHAS DEL PROGRAMA

Los siguientes son modelos de fichas con diferentes denominaciones en 10, 20 y 50 puntos, al igual que el dinero circulante. Su sistema antifalsificación debe ajustarse con la firma y sello del Agente encargado, así como la numeración de la ficha. Esto le da el carácter de “ficha circulante libre”, por lo tanto, adquiere propiedades canjeables.

10 PUNTOS			<table border="1"> <tr> <td>Nº</td> </tr> <tr> <td>Sello de Cootramenor</td> </tr> </table>	Nº	Sello de Cootramenor
Nº					
Sello de Cootramenor					
<p>ESTA FICHA EQUIVALE A DIEZ PUNTOS CANJEABLES</p> <p>_____ AUTORIZADO POR: AGENTE COOTRAMENOR</p> <p>No canjeable por dinero. El valor de esta ficha no debe ser superior a 10 PUNTOS</p> <p>Válido hasta: _____</p>		10 PUNTOS			

20 PUNTOS			<table border="1"> <tr> <td>Nº</td> </tr> <tr> <td>Sello de Cootramenor</td> </tr> </table>	Nº	Sello de Cootramenor
Nº					
Sello de Cootramenor					
<p>ESTA FICHA EQUIVALE A VEINTE PUNTOS CANJEABLES</p> <p>_____ AUTORIZADO POR: AGENTE COOTRAMENOR</p> <p>No canjeable por dinero. El valor de esta ficha no debe ser superior a 20 PUNTOS</p> <p>Válido hasta: _____</p>		20 PUNTOS			

50 PUNTOS			<table border="1"> <tr> <td>Nº</td> </tr> <tr> <td>Sello de Cootramenor</td> </tr> </table>	Nº	Sello de Cootramenor
Nº					
Sello de Cootramenor					
<p>ESTA FICHA EQUIVALE A CINCUENTA PUNTOS CANJEABLES</p> <p>_____ AUTORIZADO POR: AGENTE COOTRAMENOR</p> <p>No canjeable por dinero. El valor de esta ficha no debe ser superior a 20 PUNTOS</p> <p>Válido hasta: _____</p>		50 PUNTOS			

Anexo E:

Normas del programa de economía de fichas

Normas Generales del Programa de Economía de Fichas

Reglamento

Las siguientes son las normas que regirán el Sistema de Fichas para los menores trabajadores en las Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., entidad patrocinadora de la Pre-cooperativa del menor trabajador "COOTRAMENOR", entidad sin ánimo de lucro.

Deben registrarse por las normas las personas encargadas de la administración de las contingencias (entrega de fichas) a los menores cuando emitan los comportamientos deseados por la pre-cooperativa con relación al trabajo desempeñado, los cuales serán dados a conocer por el Agente encargado de la entidad.

1. Las fichas deben ser administradas y poseídas por los autorizados, deben tener el sello del Agente encargado, quien administra el Programa de Fichas, como se le ha denominado.
2. En caso de pérdida ó robo de alguna ficha inventariada en la planilla del agente administrador, debe notificarse lo antes posible. De esta forma, el Agente decidirá si suspende la circulación de la ficha en el Almacén implicado, así como autorizar el retiro de las fichas ganadas por los muchachos en señal de castigo, si se sospecha que la pérdida fue por ellos. De lo contrario, si la ficha es perdida por el administrador de contingencias, éste debe notificar el caso y se elaborará otra similar o de igual valor.
3. No se debe presentar "tráfico de influencias" con el Sistema de Fichas por parte de los administradores de contingencias, esto quiere decir que deje a un lado el favoritismo y la preferencia; y limítese a ser objetivo y leal al Programa. Si se llega a presentar esto, quedaría destituida la persona responsable de su labor encomendada; y será suspendido por 1 semana el / los joven (es) implicados.
4. Recuerde que la ficha es intercambiable y acumulable, en ningún momento permita que se 'venda' entre ellos. También, al acumular X número de puntos, el joven debe dirigirse a la Oficina del Agente a canjearlos por su premio.
5. Si llegase a pasar una semana sin reclamar el premio, lo pierde al completarse los 7 días calendarios, después de haber acumulado el número total de puntos.
6. Una vez iniciado el programa, en caso que el sujeto llegue a superar el valor de un incentivo, el sobrante se invalida y debe acumular otras fichas, puesto que los residuos no son acumulables. Por ejemplo, si un premio tiene un valor de 1100 puntos y el joven llega a acumular 1150 puntos, se le otorga el premio, pero pierde los 50 puntos.
7. A medida que pasa una semana del Programa, cada premio aumentará en un 40% de su valor, es decir el Administrador del

Programa (Agente Cootramenor), debe estar pendiente sobre quiénes logran alcanzar durante la primera semana obtener X número de premios y/o quienes no logren hacerlo.

8. Al finalizar la semana (7 días calendario). El primer día de la semana siguiente debe entrar en vigencia el incremento del 40% sobre el valor del premio. Esto tiene una excepción por consideraciones legales, debido a que si alguno no llegara a alcanzar el incentivo de mayor valor como es la Afiliación a la Pre-cooperativa, se estaría incurriendo en una falta grave, porque también tiene derecho por Ley, a su afiliación a la E.P.S. o Sistema de Seguridad Social en Salud.
9. Teniendo en cuenta lo anterior, para el premio de Afiliación a la Pre-cooperativa, no tendrá durante la segunda semana, en adelante, el incremento del 40% sobre el valor.
10. Si el joven obtuviese un comportamiento inadecuado, entonces se haría un retiro de fichas del 10% del valor acumulado.
11. El supervisor de caja es la persona que administrará las contingencias al igual que el/la cajero(a). Además deberá ser vigilante del cuadro del Sistema de Fichas para cada joven y colocar la señal sobre el mismo para que así cada uno se cerciore del progreso que tiene. Valga aclarar que están autorizados a retirar fichas cuando sea necesario.
12. El presente reglamento rige a partir de la implementación del Programa de Fichas.

¡Publíquese y cúmplase!

Firma de Agente Cootramenor

Firma de Testigo:

Cartagena de Indias, D. T., Febrero de 2002.

Anexo F:

Registro de Administración de Contingencias

Hoja de Registro

Supervisor ó cajero(a): _____

Código del Negocio: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Número de Fichas obtenidas: _____ (Máximo 2 por día).

Nombre del emparador: _____

Aplique sólo cuando observe uno ó varios de estos comportamientos al día, anote la cantidad de veces en el recuadro de la derecha. Recuerde que al finalizar la jornada de trabajo:

Comportamientos deseados	Cantidad de presentación
Relaciones cordiales con sus compañeros.	
Puntualidad a la entrada.	
Relaciones cordiales con sus jefes.	
Uso adecuado del tiempo laboral	
Observación de la presentación e higiene personal.	
Cumplimiento de las funciones (empaquetado, limpiar el puesto, ordenar bolsas).	
Acciones y palabras de reconocimiento hacia la empresa patrocinadora (Olímpica).	
Cuidado de elementos de trabajo.	
Responde oportunamente a los requerimientos del cliente (empaquetado de productos).	
Realización del número de tareas según el tiempo: la rapidez y volumen del trabajo	
<p>Nota aclaratoria: Anuncie al joven que no bote la ficha y explique que se debe acumular; y el por qué la obtuvo. Recuerde que si el comportamiento persiste por esmero del muchacho, la entrega de las fichas no debe excederse de 2 por día, de acuerdo a su valor (teniendo en cuenta el comportamiento deseado.</p>	
Firma del Supervisor de cajas: _____	

Anexo G:

Fotografías de la Administración de Contingencias



Relaciones cordiales con sus compañeros

Reconocimiento al buen desempeño



Relaciones cordiales con sus jefes





Realización del número de tareas



Atención oportuna a los requerimientos del cliente



Uso adecuado del tiempo laboral



Cumplimiento de funciones



Relaciones cordiales con sus jefes





Cumplimiento de sus funciones

