



# 14

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c14>

## Instrumentos Administrativos para el Manejo de Contingencias en la Gestión del Comportamiento Organizacional en el ISSSTE

### Administrative Tools for Managing Contingencies in Organizational Behavior Management at ISSSTE

*Erick Rodríguez Vieyra*

## Resumen

Partiendo del marco del conductismo radical aplicado a tareas de gestión del comportamiento organizacional, se da tratamiento a los instrumentos administrativos para el manejo de contingencias en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. En un principio se examina la necesidad de realizar un ejercicio de codificación en términos psicológicos de fenómenos conductuales que acontecen en las organizaciones. Posterior a ello, se justifica el uso de instrumental administrativo por parte del psicólogo en tareas dirigidas a la modificación de conducta en organizaciones, particularizando el uso de instrumental jurídico-administrativo en procesos de sanción disciplinaria a objeto de reducir la ocurrencia de conductas con base en parámetros normativos de la organización. Por último, se discuten las limitaciones del castigo operante, los métodos alternativos a él para la modificación de conducta, así como impedimentos para la aplicación del análisis conductual en organizaciones.

**Palabras clave:** Psicología del aprendizaje, ISSSTE, manejo de contingencias, modificación de conducta, castigo operante.

## Abstract

Starting from the framework of radical behaviorism applied to organizational behavior management tasks, administrative instruments for managing contingencies at the Institute of Security and Social Services for State Workers (ISSSTE) are addressed. Initially, the need to perform a coding exercise in psychological terms of behavioral phenomena occurring in organizations is examined. Subsequently, the use of administrative instruments by psychologists in tasks aimed at behavior modification in organizations is justified, particularly the use of legal-administrative instruments in disciplinary sanction processes to reduce the occurrence of behaviors based on the organization's normative parameters. Finally, the limitations of operant punishment, alternative methods for behavior modification, and impediments to the application of behavioral analysis in organizations are discussed.

**Keywords:** Psychology of learning, ISSSTE, contingency management, behavior modification, operant punishment.

## Contenido Temático

- Resumen, 268
- Abstract, 268
- Introducción, 269
- El Factor Psicológico en las Organizaciones, 271
- Instrumentos Administrativos en la Gestión del Comportamiento Organizacional , 273
- Instrumental Jurídico-Administrativo para La Sanción Disciplinaria, 275
- Proceso de Sanción Disciplinaria, 277
- Conclusiones , 280
- Referencias, 282
- Anexo, 284

*“El castigo puede detener un comportamiento, pero solo el refuerzo puede construir uno nuevo.”*

B.F. Skinner

## Introducción

Quien escribe este capítulo asume como máxima que no hay una esencia psicológica en la naturaleza ni un orden psicológico en ella. La naturaleza no está presente con base en clasificación científica alguna, niveles analíticos o formas de vinculación disciplinaria naturalmente existentes. Los fenómenos que convencionalmente se denominan de naturaleza psicológica, la incidencia tecnológica de la psicología y su vinculación disciplinaria, no son categorizaciones que existan en sí mismas en la naturaleza esperando ser descubiertas por los métodos de la ciencia psicológica para la posterior derivación tecnológica hecha mecanismos de intervención en vista de ser aplicados a contextos educativos, clínicos, organizacionales u otros, sino que los niveles de análisis científicos, las derivaciones tecnológicas de la ciencia y la vinculación disciplinaria son convenciones hechas por la comunidad científica para describir, explicar y transformar el mundo en que se vive (Ribes, 2009).

En la naturaleza ocurren fenómenos que son clasificados dentro de un espectro de la materia para su análisis por disciplinas científicas delimitadas en función de la especificidad en su objeto de estudio, de las propiedades concernientes a la validez teórica y metodológica de la disciplina, así como sujeción de ésta a una línea epistémica específica (Kantor, 1978); a la vez, la ocurrencia de vinculaciones multidisciplinarias, transdisciplinarias e interdisciplinarias también se tratan de convenciones sociales y no de eventos naturalmente presentes. En síntesis; de manera factual ningún fenómeno de la naturaleza posee esencia disciplinar alguna, lo cual implica que no existe ningún fenómeno de naturaleza psicológica, sino que los fenómenos clasificados como psicológicos se hace en función de convenciones de la comunidad científica en un momento histórico particular (Ribes, 2009).

Partiendo del hecho que en este ejercicio se abordarán fenómenos del comportamiento que ocurre en lo que ha sido denominado contexto organizacional, el cual se delimita aquí como un campo interdisciplinario, no se soslaya indicar al lector que se parte del fundamento relativo a que los fenómenos que ocurren en dicho contexto, y donde la conducta incide, no se dan para el tratamiento de un área disciplinar unívoca. Dicho de manera llana; no sólo los psicólogos tienen interés por factores que a la conducta le son relativos, sino que el psicólogo al intervenir en el contexto organizacional junto, a múltiples actores provenientes de numerosas disciplinas, está inmerso en un campo variopinto de interpretaciones y técnicas implementadas sobre el comportamiento para alterar parámetros de éste, por lo que la claridad del

psicólogo en lo que al objeto de estudio de su disciplina respecta adquiere relevancia capital dentro del contexto organizacional, reduciendo con ello la probabilidad de ser absorbido por prácticas ajenas al nivel analítico y técnico de la psicología.

En pos de lo anterior y enfatizando la importancia que tienen las habilidades analíticas conductuales como competencias para realizar intervenciones psicológicas en organizaciones (Norman, Bucklin y Austin, 1999), en este capítulo se presenta un análisis enmarcado en el conductismo radical que partiendo del manejo de contingencias examina la ejecutoría de instrumentos jurídicos para la sanción disciplinaria en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), organización gubernamental de nivel federal en México. En un principio se examina la necesidad de realizar un ejercicio analítico de codificación en términos psicológicos de fenómenos conductuales que acontecen en las organizaciones; posterior a ello, se reivindica el uso de instrumental administrativo para el manejo de contingencias a objeto de controlar la conducta, lo cual se concatena con el análisis funcional como ejercicio de diagnosis y la evaluación funcional como factor métrico de aquél (López-Mena, 2008; Martin y Pear, 2008). Hecho lo anterior, se aborda la ejecutoría de instrumental jurídico-administrativo que la normativa del ISSSTE contempla para sancionar conductas de los trabajadores, como ejemplo de lo que en psicología se identifica con el castigo, procedimiento operante de manejo de contingencias aversivas para reducir conductas. Por último, se discuten las limitaciones del castigo operante, los métodos alternativos a él para la modificación de conducta, así como impedimentos para la aplicación del análisis conductual en el contexto organizacional. No se excluye hacer mención de que lo aquí expuesto extrae la experiencia en la implementación de sanciones disciplinarias, tanto en sector público como privado, por parte del autor del capítulo, por lo que la descripción de los métodos de acción, las herramientas de observación y las fases procesales sintetizan cómo se hacen las sanciones disciplinarias por parte de un psicólogo y no cómo pudieran hacerse a partir de un análisis netamente conceptual del potencial aplicativo de la tecnología conductual.

Este análisis busca ser útil tanto a psicólogos como a otros profesionales que actúan en contextos organizacionales para los cuales la conducta es un factor de relevancia y que por razones que no se tratarán sino hasta la sección de conclusiones, desconocen el potencial analítico y tecnológico conductual. A su vez, una implicación complementaria de este ejercicio atañe al marco filosófico concerniente a la reivindicación de la determinación de la conducta (Skinner, 1986), la cual no opera acorde a lo sostenido por promotores del libre albedrío que apelando a supuestos tales como la autodeterminación de la conducta han popularizado una falsa idea de la libertad entre la población en general y que ha encontrado cabida, también, en el contexto organizacional; ejemplos de esto se tiene en las propuestas que reclaman causas intrínsecas de la conducta como lo es la teoría de los rasgos, la psicología humanista y la jerarquía de necesidades de Maslow (Nord, 1969), incluyendo la contemporánea penetración del entramado ideológico que de la mano de la psicología positiva es asumido acríticamente en empresas, soslayando la acientificidad de la psicología positiva cuando no su abierto carácter pseudocientífico (Pérez-Álvarez, 2013), nutriéndose el sector organizacional de ideologías desplegadas en obras como “La Libertad de Elegir” de Milton y Rose Friedman, así como en la praxeología de Ludwig von Mises, miembro de la Escuela Austriaca, la cual es clasificada como pseudocientífica (Ferreira, 2013).

Contrario a lo que sostienen los campeones de la libertad herederos de las *robinsonadas* que desde el XIX el marxismo ya criticó; la ciencia psicológica evidencia que la conducta es un fenómeno determinado por la interacción del organismo con su medio ambiente, siendo sensible a su modificación vía la planificación de los factores que intervienen y posibilitan la interacción.

## El Factor Psicológico en las Organizaciones

Las investigaciones donde se ha hecho una revisión de los antecedentes históricos y desarrollo del Gestión del Comportamiento Organizacional (en adelante abreviado como OBM, por sus siglas en inglés), también llamado “Contingency Management”, “Behavior Management” u “Organizational Behavior Modification”, cuenta con una tradición que arranca en la década de 1960 y se extiende hasta la actualidad (Abernathy, 2013; Dickinson, 2001; López-Mena, 2008; Luthans, 2010; Luthans, y Kreitner, 1979; Nord, 1969). Ya sea que se trate de organizaciones públicas o privadas, el OBM refiere al Análisis Conductual Aplicado a contextos organizacionales. Su implementación examina temas de la gestión organizacional como es la seguridad en el trabajo (López-Mena, 2020; López-Mena, 2023), habilidades directivas y liderazgo (Mawhinney, 2006; Vega y Ruiz, 2019), la formación y adiestramiento de personal (Hughes y Mcnamara, 1961; Nord, 1969), el control de ausentismo (Camden, Price, y Ludwig, 2011; Ford, 1981; Herman, deMontes, Dominguez y Hopkins, 1973; Kempen y Hall, 1977, Landau, 1993), la empleabilidad (Siddall y Balcerzak, 1978), el control de calidad (Goomas y Ludwig, 2021) por mencionar algunos temas de interés del OBM, siendo reconocida por la APA la División 14 como la división de la Society for Industrial and Organizational Psychology, así como contando con publicaciones periódicas enfocadas al área organizacional desde la óptica conductual, destacando la Journal of Organizational Behavior Management, fundada en 1977, así como la Organizational Behavior and Human Decision Processes que en 1985 se derivó de la Organizational Behavior and Human Performance, fundada en 1966.

Sin pasar por alto lo expuesto en la introducción a este capítulo relativo a que los fenómenos psicológicos no acontecen en estado naturalmente psicológico, y siendo el manejo de contingencias uno de los ejes de la modificación de conducta en el marco del Análisis Conductual Aplicado (Martin y Pear, 2008), en adelante referido como ACA, el profesional interesado por la intervención psicológica en organizaciones principia delimitando tanto su dimensión disciplinar como los procesos psicológicos que en el citado campo profesional ocurren. Para ello se requiere hacer un trabajo de codificación en términos psicológicos de fenómenos ocurrentes en el contexto en cuestión, lo cual se efectúa identificando el objeto de estudio e implementando modelos de conducta. Típicamente en ACA el modelo operante explicará lo que de manera convencional se denomina conducta voluntaria, al tiempo que el modelo respondiente explica la conducta denominada involuntaria (Skinner, 1975), siendo la taxonomía que dan cimiento al análisis funcional.

Valga agregar a lo expuesto lo manifiesto en “Ciencia y Conducta Humana” (Skinner, 1970), concretamente al tratamiento de las instancias que ejercen control (gobierno, leyes, religión, economía, sistemas educativos), para lo cual la identificación de los factores y el tipo de control que sobre la conducta ejercen es imprescindible



para el análisis de la dimensión disciplinar y los procesos psicológicos de la conducta situada en el contexto social. Ilustrando el caso del papel de las leyes que el Estado emite, encorchetando la utilidad de la siguiente cita como elemento transversal del tema tratado en este capítulo, se tiene que:

*Una ley es una regla de conducta en el sentido en que especifica las consecuencias de ciertas acciones, consecuencias que, a su vez, regulan la conducta (...) La instancia que gobierna codifica sus prácticas de control y mantiene las contingencias establecidas para ello (pp. 316).*

En el contexto organizacional la aplicación de modelos psicológicos posibilita la identificación de eventos que serán definidos de *naturaleza psicológica*, a efecto que viabiliza la delimitación analítica-conceptual de la dimensión psicológica de las interacciones conductuales que acontecen en las organizaciones, siendo la delimitación la precursora de acciones tecnológicas enfocadas a la modificación de conducta que refiere a la planificación deliberada de elementos contextuales a objeto de fortalecer o debilitar la ocurrencia objetiva de conductas de interés para la organización. La planificación del contexto refiere a la organización metódica de elementos presentes en el ambiente en que la conducta tiene lugar a objeto de que, tras el contacto que el individuo tenga con dichos elementos, sus patrones de conducta se vean modificados en términos de frecuencia de ocurrencia, velocidad de ocurrencia, lugar de ocurrencia, precisión en la ejecución, intensidad de la conducta, así como intervalo entre la presencia del estímulo y ejecución de la respuesta, lo cual es conocido como latencia, que son los seis parámetros característicos de medición del aprendizaje (Chance, 2013).

Como arriba se ha dicho; los elementos presentes en el medio en que la conducta tiene lugar no poseen una propiedad o atributo psicológico *per se*, sino que adquieren su función psicológica en la interacción con el organismo; en términos estrictos, en la naturaleza no existen estímulos discriminativos, castigos, reforzadores, respondientes u operantes, sino que las funciones discriminativas, aversivas o apetitivas, se predicen tras la delimitación del fenómeno en cuestión a un modelo analítico funcional (Malott, 1999). Ejemplificando lo anterior con base en una situación de la vida cotidiana; cuando el conductor de un automóvil regula la velocidad de movimiento del automotor manipulando los instrumentos de conducción en función de la señalética presente en una autopista, se puede referir a un comportamiento psicológico regulado por reglas que es comportamiento verbal. Para el caso, la señalética son figuras que adquieren valor simbólico, idiomático, así como función psicológica discriminativa a razón de la experiencia de aprendizaje del conductor. Caso semejante ocurre cuando el psicólogo actúa en una organización. El psicólogo que actúa en una organización deberá desplegar habilidades analíticas para demarcar la dimensión psicológica de los eventos conductuales, los factores psicológicos influyentes para el mantenimiento o reducción de conductas, su variación paramétrica, en síntesis, deberá ejecutar habilidades analíticas conductuales (Norman, Bucklin y Austin, 1999), indispensables tanto para el análisis como para la evaluación funcional. El análisis funcional fue explicitado por Skinner (1970) y actualmente cuenta con desarrollos orientados al contexto organizacional (Abernathy, 2013; Dickinson, 2001; López-Mena, 2008, 2023). El análisis funcional refiere a la separación de los elementos constitutivos de un fenómeno conductual para identificar las variables de las cuales la conducta es función, de ello que se denomine como un análisis causal que dilucida el patrón secuencial conductual. Por su parte, la evaluación funcional, integrada al análisis funcional como elemento métrico, comprende los procedimientos de medición analógicos que cuantifican el control funcional de las

variables sobre la conducta (Martin y Pear, 2008). No se exige acentuar que análisis funcional es referido como la labor diagnóstico que caracteriza al ACA.

## Instrumentos Administrativos en la Gestión del Comportamiento Organizacional

Es sustancial reiterar que la gestión organizacional no es ajena a la administración, ni esta última al comportamiento (Robbins y Judge, 2017). Recordando que por OBM se hace referencia a la Gestión del Comportamiento Organizacional, por éste se refiere a la serie de acciones administrativas que en organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro, se ejercen para que -principalmente- el cuerpo directivo efectúe conductas encaminadas a planificar, asignar, controlar y medir tanto los recursos humanos (personal basificado, temporal y de confianza) como los recursos físicos, materiales y flotantes que la organización posee y los que planea poseer. Siendo el psicólogo el profesional que demanda la conducta como su objeto de estudio científico, su relevancia en la OBM no es soslayable. El denominado psicólogo organizacional se define en este trabajo como el psicólogo que incide sobre el comportamiento que en las organizaciones ocurre, y no es trivial destacar que el instrumental administrativo con el que la organización cuenta puede ser utilizado como herramienta para la intervención psicológica en organizaciones.

A continuación se presenta de forma general cinco instrumentos utilizables por el psicólogo para incidir sobre la conducta en organizaciones legalmente constituidas<sup>1</sup>.

**1. Profesiogramas:** El documental técnico que demarca las conductas imperativas y ordinarias para cada puesto se denomina profesiograma, en organizaciones existe un profesiograma por perfil de puesto. El psicólogo puede hacer uso de los profesiogramas para la planificación de objetivos conductuales en, por ejemplo, procesos de adiestramiento y capacitación, regulando los objetivos conductuales en función de lo que el profesiograma explicita o, en su defecto, promover la actualización de los profesiogramas en función de la elaboración de análisis de puesto que especifiquen qué hace, en términos de conductas imperativas y ordinarias, quien ocupa el respectivo puesto.

**2. Sistemas ERP (Enterprise, Resource, Plan):** Los ERP son sistemas digitales para la administración y planificación de recursos en una organización, también referidos como Sistemas Digitales de Gestión Organizacional (Vieyra, 2017). Teniendo su origen en el control de inventarios (Andonegi, Casadesús, y Zamanillo, 2015), actualmente los ERP son utilizados en la gestión de tareas contables, control de calidad, suministro, ventas, despacho, logística y administración de personal, siendo los sistemas que desarrolla la multinacional Systemanalyse Programmentwicklung, conocida como SAP (Systemanalyse Programmentwicklung, s.f), otro ejemplo de ERP es el Sistema Integral de Abasto de Medicamentos (SIAM) que es la plataforma informática que las farmacias del ISSSTE utilizan para su administración, incluyendo el despacho de medicamento. En lo que a la gestión del comportamiento organizacional respecta, con los ERP se puede monitorizar procesos de la organización en los que la conducta incide dado que requisitan información de cumplimiento de procesos conductuales. Tomando el caso de despacho de medicamento, la familiarización y el manejo del respectivo ERP es de capital importancia para un psicólogo dado que el sistema proporciona datos de cumplimiento de conductas del despachador en farmacia en términos de:

<sup>1</sup> En este análisis no se examinan organizaciones que actúan al margen legal, tales como organizaciones políticas clandestinas u organizaciones de narcotraficantes, por mencionar dos casos de organizaciones ilegales, pero no por ello socialmente irrelevantes y no sensibles a un análisis organizacional.

I. **Ocurrencia:** Número de piezas de medicamento despachado en la jornada laboral, dato que puede representarse en términos de tasa de respuesta.

II. **Precisión:** Número de errores en despacho, identificables en términos de correspondencia entre lo instruido en receta, lo capturado en sistema y el medicamento efectivamente entregado que puede identificarse con una auditoría, así como índice de devolución de medicamento y recetas con error de captura.

III. **Velocidad:** Tiempo de despacho de medicamento, que puede arrojar un indicador de tiempo de despacho promedio o por pieza.

Partiendo de los tres indicadores mencionados, el psicólogo puede incidir sobre procesos de calidad del despacho ya sea manipulando la interfase o vía el entrenamiento individualizado de la conducta de despacho que, tras identificar su ocurrencia, establezca condiciones que aumenten tanto la velocidad como la precisión, lo cual -en consecuencia- aumentaría la calidad del despacho. Un ejemplo documentado de ACA implementado en procesos de control de calidad vía la manipulación de interfase es presentado por Goomas y Ludwig (2021).

3. **Checadores de asistencia:** La función de los checadores de asistencia es el registro de asistencia del personal en términos de ocurrencia; los checadores de asistencia evidencian la conducta de registro de asistencia de los trabajadores a su centro de trabajo. La importancia que para el psicólogo tienen los checadores de asistencia se objetiva en que con ellos se mide la asistencia de los recursos humanos en la organización, lo cual es el indicador básico para la implementación de programas de modificación conductual para la reducción de ausentismo, contando con una amplia data de estudios (Camden, Price y Ludwig, 2011; Dominguez y Hopkins, 1973; Ford, 1981; Herman, deMontes, Kempen y Hall, 1977; Landau, 1993).

Complementario a ello, el registro de asistencia se concatena con el proceso de registro de incidencias en el área de recursos humanos con el cual se actualizan condicionantes para la entrega de incentivos, así como el establecimiento condicional de los descuentos nominales por inasistencia que en términos operantes se aplican con objeto de reducir la conducta de ausentismo laboral, e incluso, la desincorporación de individuos de la organización cuando se actualizan causales de rescisión de la relación de trabajo por ausentismo contemplado en la Ley Federal del Trabajo (2024), verbigracia; conductas enmarcadas en lo explicitado por la Fracción X del Art. 47 de la invocada Ley.

4. **Cámaras de videovigilancia:** Comúnmente los circuitos de videovigilancia se centran en tareas administrativas de seguridad en la organización; empero, la implementación de circuito de cámaras de videovigilancia es una herramienta de utilidad para el psicólogo que se desempeña en organizaciones dado que instrumentalizándolo desde una óptica psicológica se consigue acceder a una observación directa de la conducta posibilitando la identificación de las consecuencias que la mantienen, facilitando la realización de registros conductuales en los seis parámetros típicos de medición del aprendizaje (Chance, 2013), siendo monitoreable cadenas de conducta en tiempo real así como conductas que ocurrieron semanas atrás. El proceso básico de instrumentación de cámaras de videovigilancia para el análisis de la conducta consistiría en que, una vez definida la conducta de interés por el psicólogo, haciendo uso de la videograbación del circuito cerrado, el psicólogo procede a registrar la conducta en términos de ocurrencia, velocidad, lugar, precisión, intensidad e, incluso, latencia. El registro de cadenas de conducta completas es evidencia videográfica en sumo útil para el fortalecimiento de lo explicitado en el análisis funcional.



El uso de cámaras de videovigilancia es flexible para ser implementado en diversas tareas de OBM; por ejemplo, en procesos de investigación de conductas contrarias a la norma para su sanción. Si bien ese tipo de investigaciones pueden apoyarse con documentales tales como memorándums, circulares y oficios, así como evidencia en audio, contar con evidencia videográfica de conductas contrarias a la norma es determinante para el éxito de dichos procesos al evidenciar y especificar de manera objetiva las circunstancias de modo, tiempo y lugar (máximas jurídicas obligatorias en procesos de investigación) en que ocurre la conducta tipificada como contraria al marco normativo organizacional.

**5. Instrumental jurídico:** La estructura organizacional se explicita vía lineamientos jurídicos físicamente documentados, en ellos se objetiva la composición estructural con respecto a una superioridad, con respecto al servicio que se brindará, con respecto a la administración de recursos físicos, materiales y flotantes, con respecto a la organización interna de los recursos humanos y sus mecanismos de control. Los lineamientos jurídicos describen procedimientos que tienen por objeto regular el comportamiento de los recursos humanos de una organización, y siendo los recursos humanos el elemento donde ocurre la conducta psicológica, el psicólogo puede hacer uso de instrumental jurídico-administrativo como herramienta para el manejo de contingencias. A continuación, se detallará en este respecto.

### Instrumental Jurídico-Administrativo para La Sanción Disciplinaria: La Implementación de Castigo Operante

Advirtiendo la importancia que para el psicólogo tiene no hacer de los sistemas disciplinarios organizacionales sistemas caracterizados por el control aversivo (Douglas, Merle, Ximenez y Li, 2024), es ineludible la importancia que el conflicto tiene en organizaciones ocurren (Munduate y Medina-Díaz, 2013), ya sea que la óptica de la gestión del comportamiento organizacional se realice en forma general (Robbins y Jurge, 2017) o se particularice la intervención psicológica conductual en empresas (López-Mena, 2008; 2023), el conflicto y sus mecanismos de tratamiento objetivados en las acciones de sanción disciplinaria son relevantes al ser parte de la dinámica de existencia de toda organización, pudiendo la estimulación del conflicto incidir positivamente sobre el rendimiento organizacional (Medina, Luque y Cruces, 2013; Van de Vliert y Dreu, 2013).

En el contexto organizacional el tratamiento del conflicto no debe abordarse intuitivamente por los actores que le gestionarán y tampoco romantizarse con juicios de tenor semejante a “gestionar conflictos es un arte” cuando, en los hechos, es una técnica donde el marco normativo que la organización estipula y su tratamiento exige profesionalismo. Los procesos disciplinarios en una organización están normados vía un instrumental jurídico-administrativo que dota de vida legal los procedimientos y concierta las fases procesales de éste. Por tanto; el actor psicológico que se enfoca al OBM, a pesar de no concentrar su área de acción en la gestión del conflicto, está obligado a conocer el aparato jurídico dirigido a la regulación del comportamiento en instituciones públicas y privadas donde las relaciones laborales poseen tipificación legal.

Invocando y asumiendo la definición que en términos operantes hace Luis Lopez-Mena (2008) de la sanción disciplinaria, basada en lo expuesto por Paul L. Brown y Robert J. Presbie en la obra “Behavior modification in business, industry and government”, se tiene que:

*Una sanción se define como cualquier consecuencia que interrumpe, debilita, decrece o reduce la frecuencia de la conducta a la que le sigue. Si la consecuencia no debilita o disminuye la conducta, entonces no es posible definirla como sanción. Las sanciones suelen estar claramente establecidas en la empresa e incluso jerarquizadas en relación a eventuales conductas perturbadoras del ambiente laboral (pp. 68).*

Con base en la expuesta definición de la sanción se pueden extraer dos componentes cardinales para concebir la dimensión psicológica de los procesos de sanción disciplinaria en contextos organizacionales:

1. La sanción opera como una forma de castigo no en el sentido valorativo del término, esto es “como algo dañino al sujeto”, sino en términos de relaciones funcionales como el procedimiento donde la consecuencia de una conducta reduce la probabilidad de ocurrencia de ésta (Chance, 2013; Martin y Pear, 2008; Skinner, 1970). En el contexto organizacional, una sanción no tiene por objeto dañar al sujeto sino ajustar su conducta a la normativa organizacional vigente; un ejemplo sería la aplicación de una sanción disciplinaria tras haber comprobado objetivamente la violación de lo estipulado en el Artículo 254, Fracción I, II y III de la Ley Federal del Trabajo (2024), que a la letra dice:

*Art. 254.- Queda prohibido a los trabajadores: I. El consumo de bebidas embriagantes, y su tráfico durante el desempeño de sus labores, por cuenta ajena a la empresa; II. El consumo de narcóticos o drogas enervantes, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar el servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico; y III. El tráfico de drogas enervantes (pp. 69).*

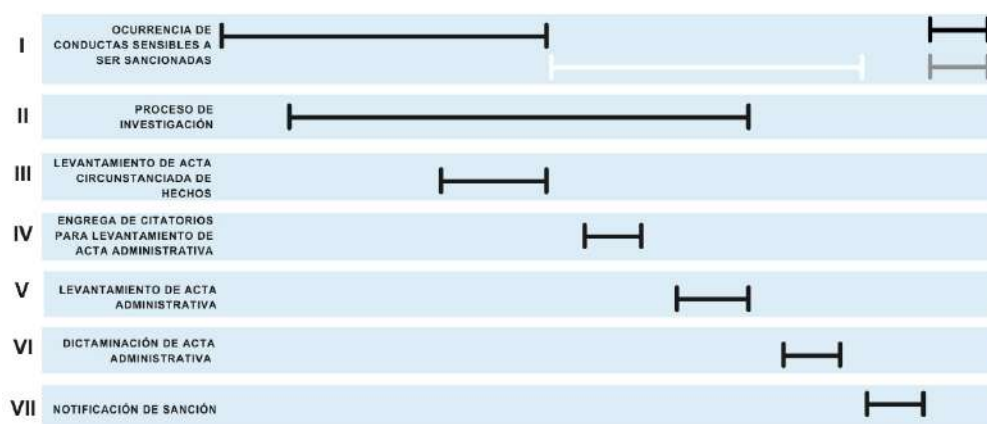
2. En contextos organizacionales las sanciones se sujetan a un orden jerárquico, es decir, la disposición del grado de la sanción es función del grado violatorio de la conducta con respecto a la norma y, en dependencia de ello, se seleccionará el instrumento jurídico-administrativo de sanción que puede ser desde un llamado de atención (sanción menor) hasta la rescisión laboral (sanción mayor). Los grados de las faltas son estipulados por el propio marco normativo, verbigracia, en lo que respecta a faltas administrativas en servidores públicos federales es aplicable la Ley General de Responsabilidades Administrativas (2022), la cual especifica las conductas tipificadas como graves y no graves en su Título Tercero.

En síntesis; una sanción disciplinaria en el contexto organizacional no es simplificable a la aplicación mecanicista del instrumental jurídico-administrativo, sino que son identificables procesos psicológicos, es decir, un proceso de sanción disciplinaria en la organización puede abordarse desde el punto de vista psicológico como un fenómeno de administración de contingencias vía la implementación de instrumentos jurídico-administrativos, donde el psicólogo que cuente con habilidades analíticas conductuales (Norman, Bucklin y Austin, 1999) estará capacitado para evidenciar conductas violatorias de la norma vía un análisis minucioso, objetivo y funcional del comportamiento, siendo útil el análisis funcional para la toma de decisiones del cuerpo directivo con respecto a la viabilidad del proceso de sanción disciplinaria o la implementación de alternativas como lo es la modificación de condiciones estructurales de la organización que en términos generales consistiría en que sin hacer uso de estimulación aversiva, se intervendría vía la modificación del contexto en que la conducta tiene lugar para modificar en términos de frecuencia las conductas disruptivas, lo cual es recomendado por la literatura especializada como alternativa al castigo (Chance, 2013; Douglas, Merle, Ximenez y Li, 2024; López-Mena, 2008; Martin y Pear, 2008; Munduate y Medina-Díaz, 2013; Skinner, 1970). Empero, esta decisión se sujeta tanto al grado violatorio de la conducta con respecto a la

norma así como a deliberación del cuerpo directivo en contextos de negociación que, regularmente, ocurren con la representación sindical.

## Proceso de Sanción Disciplinaria en el ISSSTE

Focalizando el proceso de sanción disciplinaria para el caso del ISSSTE; a continuación se mencionará de manera somera el marco jurídico-administrativo útil para la tipologización de una conducta violatoria de la normativa, posterior a ello, se evocarán los niveles de sanción que la citada organización estipula y, por último, las fases procesales de la sanción sintetizadas en la figura 14.1.



**Figura 14.1** Fases procesales de la investigación de conductas contrarias a la norma y la implementación de la sanción disciplinaria

### Marco jurídico

En lo que al marco jurídico-administrativo básico que al ISSSTE respecta; el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la regulación general de las relaciones laborales en México, de él desemboca la Ley Federal del Trabajo (2024), la Ley General de Responsabilidades Administrativas (2022), la Ley General del ISSSTE (2007), así como su dimensionalidad en diversas normas aplicables al ISSSTE como organización pública<sup>2</sup>, incluyendo sus reglamentos y acuerdos<sup>3</sup>, así como las Condiciones Generales de Trabajo<sup>4</sup> (CGT-ISSSTE, 2012).

Como previamente ha sido mencionado; el conocimiento del marco normativo es indispensable para el psicólogo en vista de identificar los parámetros concretos para la tipificación de conductas contrarias a la normativa oficial vigente en la organización que, si bien en este caso se trata al ISSSTE, cada organización, pública y privada, posee normativa para tal efecto. Lo que con esta exposición se reivindica es acentuar que la conducta no es “buena” o “mala” en sí misma, ni su sancionabilidad susceptible a una valoración subjetiva, mucho menos cometer el exceso de afirmar que el psicólogo pueda absorber las funciones profesionales de un abogado, sino que las conductas sensibles a ser sancionadas están objetivadas en la ley y lo que el psicólogo deberá hacer es identificar la dimensión psicológica en los procesos de sanción para sumarse como analista de conducta en tareas procesales que requieren del trabajo interdisciplinario.

<sup>2</sup> Entre las normas más importantes aplicables al sector se encuentra la Nom-004-SSA-2012, Nom-035-STPS-2018.

<sup>3</sup> Por ejemplo, el acuerdo para los Lineamientos para la Administración, Expedición y Supervisión de Licencias Médicas del ISSSTE, el acuerdo 37.1355.16 relativo al Reglamento de Servicios Médicos del ISSSTE, así como el acuerdo 43.1356.216 relativo al Reglamento para la dictaminación en Materia de Riesgos de Trabajo e Invalidez del ISSSTE.

<sup>4</sup> El equivalente a en el sector privado es el Contrato Colectivo de Trabajo.

### Niveles de sanción

En lo que atañe a los niveles de sanción disciplinaria en el ISSSTE, su instrumentación, así como sus implicaciones y causales, se invoca el capítulo X de las CGT-ISSSTE (2012) que explicita las sanciones que a continuación se mencionan. Es importante mencionar que dichas sanciones sólo pueden ser instrumentadas por funcionarios habilitados para ello, regularmente habilitándose a los cuerpos directivos de las unidades administrativas.

El primer nivel de sanción comprende a la amonestación privada, el segundo nivel de sanción es el extrañamiento por escrito, el tercer nivel de sanción es la nota mala, el cuarto nivel de sanción es la suspensión temporal; en los artículos 101, 102, 103 y 104 se explicita la forma en que debe instrumentarse la sanción, verbal o por escrito, con consecuencias en los programas de estímulos nominales o sin ellas; y en los artículos 106, 107, 108 y 109, las causales para la aplicación de cada nivel de sanción.

En lo que al despido comprende como nivel superior de sanción, obligatoriamente debe seguirse un procedimiento especial detallado en el documental titulado “Lineamientos para el levantamiento de actas administrativas, aplicación de sanciones y elaboración de avisos de rescisión en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado” (2023), el cual es abordado en la siguiente sección.

### Fases procesales de la sanción

La figura 14.1 esquematiza las fases procesales que comprende tanto la investigación como la sanción de conductas violatorias de la norma, indicando el momento dentro del proceso en que se implementan los instrumentos que inscriben la evidencia con la que cuente la investigación, esto es, tanto el Acta Circunstanciada de Hechos como el Acta Administrativa, la emisión de citatorios, la dictaminación y la notificación de la respectiva sanción<sup>5</sup>. En seguida se exponen los componentes de la figura 14.1 que será útil para referir las fases procesales descritas a detalle en el documento titulado “Lineamientos para el levantamiento de actas administrativas, aplicación de sanciones y elaboración de avisos de rescisión en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado” (2023). A su vez, con objeto de ejemplificar el tipo de documento con el cual inicia la tipificación de las conductas contrarias a la norma, en el anexo de este capítulo se presenta un ejemplo hipotético de documental emitido tras haber sido detectada y tipificada la conducta presuntamente violatoria de la normativa organizacional, focalizando el caso hipotético en una investigación por extracción de medicamento y emisión de recetas de gases medicinales (oxígeno domiciliario).

- I. La ocurrencia de la conducta se identifica en términos de frecuencia, tras lo cual se observarán indicadores de velocidad de ocurrencia, lugar de ocurrencia, precisión en la ejecución, intensidad de la conducta y latencia, lo que se trata de lo que en psicología se denomina análisis topográfico de la conducta. Cada uno de los indicadores cumplen funciones para la tipificación de la conducta contraria a la norma en términos de modo, tiempo y lugar. Las circunstancias de modo se especifican vía indicadores de velocidad, precisión e intensidad, siendo la precisión uno de los indicadores más relevantes dado que mientras más precisa sea la ejecución de la conducta contraria a la norma su tipificación en el marco legal será más específica; las circunstancias de tiempo se especifican vía la velocidad y latencia; las circunstancias de lugar, se especifican -valga la redundancia- vía el lugar donde ocurre la conducta.

<sup>5</sup> Las generalidades procesales, así como el modelo de formatos de Acta Circunstanciada de Hechos, Acta Administrativa, citatorios y aviso de rescisión, se presenta en: <https://normateca.issste.gob.mx:8187/normateca/ng/landingpage>

- II. El proceso de investigación inicia tras identificar la ocurrencia de las conductas sensibles a ser sancionadas al ser conductas que por presunción<sup>6</sup> serían violatorias de la normativa aplicable a la organización. Durante el proceso de investigación se tendrá que conjuntar multiplicidad de evidencia que puede extraerse de indicadores que los ERP arrojan, así como de oficios, memorándums, declaraciones verbales o escritas, grabaciones de audio, grabaciones de cámaras de videovigilancia, por mencionar las fuentes más comunes para evidenciar eventos conductuales en una organización, para identificar de manera objetiva la conducta presuntamente violatoria de la norma, en términos de circunstancias de modo (cómo se hace la conducta), tiempo (cuándo se hace la conducta y cuál fue su duración) y lugar (dónde se hace la conducta).
- III. En un periodo no mayor a 48 horas desde la última emisión de la conducta presuntamente violatoria de la norma se proceda a concretar toda la evidencia disponible en el documento denominado Acta Circunstanciada de Hechos (ACH), documento en el que además de conjuntar toda la evidencia, se enmarca ésta a los parámetros normativos que la conducta estaría violando.
- IV. Hecho lo anterior, en un periodo no mayor a 48 horas, deberán ser entregados los citatorios para el levantamiento de Acta Administrativa (AA) tanto al implicado como a la representación sindical de éste, así como a los testigos de cargo, descargo y de asistencia. Es importante mencionar que con base en la experiencia de quien escribe este capítulo en la ejecución de procesos de sanción disciplinaria, tras el levantamiento del ACH la conducta investigada disminuye o a dejar de presentarse en términos de ocurrencia (de ello que en la figura 14.1 cambie categoría de color de barra de negro a blanco).
- V. Pasadas 72 horas de haber sido entregados los citatorios para levantamiento del AA, se instrumentaliza el AA que consiste en la presentación de evidencia por parte del trabajador acusado, su representación sindical, los testigos de cargo y los testigos de descargo. Es importante mencionar que como carga probatoria tanto en el ACH como en el AA, ambigüedades características de quienes tradicionalmente apelan la supuesta vida mental, tales como “el trabajador pensó”, “el trabajador reflexionó”, “los deseos inconscientes del trabajador”, carecen de valor probatorio.
- VI. Terminado el levantamiento del AA, en un periodo no mayor a 24 horas ésta debe ser entregada junto a todos sus anexos a la instancia jurídica correspondiente para su dictaminación, la cual deberá emitirse en un periodo de 72 horas tras haber acusado de recibida el AA.
- VII. Por último, una vez emitida la dictaminación por la instancia jurídica, deberá ser notificada la sanción al trabajador en un periodo no mayor de 24 horas.

No se prescinde mencionar que la dictaminación no necesariamente tendrá un carácter de sanción, el AA puede dictaminarse como improcedente ya sea porque no se cumplieron los tiempos perentorios, no se logró evidenciar la conducta violatoria de la norma o porque se realizó una tipologización incorrecta de la conducta con respecto al marco normativo organizacional. Es sustancial mencionar que quien escribe descarta porfiar aquí posibles actos de corrupción en los procesos de dictaminación de Actas Administrativas realizados

<sup>6</sup> Se utiliza el adverbio por presunción dado que la plena tipologización sólo debe afirmarse tras el dictamen que emite la instancia jurídica.



por las unidades jurídicas dictaminadoras, dado que ello es tema para una intensiva investigación ulterior en torno al fenómeno de corrupción institucional.

Recurriendo a la figura 14.1, en la fase I se observa que hay una barra en gris debajo de una barra negra, yuxtapuestas tras la notificación de la sanción. Lo que con ello se busca representar es el efecto de la sanción; cuando la dictaminación que la instancia jurídica hace del AA realmente funge como sanción, acorde con la definición de López-Mena (2008, pp. 68), se reducirá la ocurrencia de la conducta (barra gris) o se logrará la extinción de ésta; pero, cuando no funge como sanción, la ocurrencia se mantendrá a niveles semejantes, o incluso superiores, a los observados en un principio (barra negra). Lo cual es un dato de gran importancia para el psicólogo en términos de identificación de la relación funcional entre la conducta y la sanción disciplinaria, dado que no en pocas ocasiones lo que se contempla como una sanción no cumple dicha función, por lo que deberá evaluarse disyuntivas que pudiesen consistir en la constitución de procedimientos de investigación más sólidos donde evidenciándose conductas graves contrarias a la norma se obtenga la máxima sanción disciplinaria; en contraste, como alternativa no pocas veces favorecida no sólo con base en fundamentos filosóficos sino también técnicos, el analista de conducta debe implementar mecanismos alternos al castigo operante para la modificación de conducta (Douglas, Merle, Ximenez y Li, 2024; López-Mena, 2008; Martin y Pear, 2008; Medina, Luque y Cruces, 2013; Skinner, 1970, 1986; Ulrich, 1971; Van de Vliert y Dreu, 2013).

## Conclusiones

Las críticas que existen al uso del castigo como procedimiento operante confluyen en torno a las limitaciones de éste como elemento para lograr cambios conductuales duraderos, la documentación especializada del Análisis Experimental de la Conducta confluye en ello (Chance, 2013; Skinner, 1970, 1975). En complemento a lo anterior y no menos importante, el castigo operante como método de control genera en el sujeto expuesto al castigo reacciones emociones difíciles de controlar, puede potenciar conductas de autoagresión y agresión a elementos presentes en el entorno, generando ambientes aversivos (Ulrich, 1975)<sup>7</sup>. A su vez, en contextos organizacionales hay confluencia en torno a la inviabilidad de la implementación del castigo operante como método disciplinario principal (López-Mena, 2008; Martin y Pear, 2008), por razones que confluyen en torno a lo dicho con respecto al mantenimiento de la conducta, las reacciones emocionales de los individuos sometidos al castigo, el efecto sobre el clima laboral, la asociación respondiente entre el castigo y quien castiga que -como se ha mencionado- al ser normalmente las acciones disciplinarias ejercidas por el cuerpo directivo de la organización, el uso intensivo de sanciones disciplinarias afectaría al liderazgo, el control instruccional de éste y las posibilidades de gestión del conflicto (Luque y Cruces, 2013; Van de Vliert y Dreu, 2013). En síntesis, la objeción que en el análisis de conducta se hace para la implementación del control conductual vía el reforzamiento en detrimento del castigo no sólo se fundamenta en principios filosóficos, sino también técnicos (Douglas, Merle, Ximenez y Li, 2024; Skinner, 1970, 1986).

7 En 1971 Roger Ulrich realizó el documental titulado "Understanding Aggression", distribuido por Appleton-Century-Crofts, al que se hace referencia en el artículo de la cita. Se referencia el artículo y no el documental dado que en el artículo se exponen datos que no son explicitados en el documental que puede consultarse en Internet: <https://archive.org/details/understandingaggression> con versión subtitulada al castellano en YouTube: <https://youtu.be/sOfdksWk7qQ?si=u2PRWVvF>

En este capítulo se trató el uso de instrumentos administrativos de sanción para el manejo de contingencias en la OBM no con objetivo de exacerbar los alcances de los instrumentos de sanción disciplinaria, ni para reivindicar el uso del castigo operante como método primordial para el manejo de personal, sino porque la corrección disciplinaria vía instrumentos jurídico-administrativos de sanción está presente en la dinámica organizacional y es necesario tratar el fenómeno, hacerlo público, discutirlo e identificar alternativas al uso del castigo tanto en la gestión organizacional como en nuestra sociedad, donde el control aversivo es constante, trayendo como consecuencia que la convivencia social ocurre entre individuos sujetos a patrones de conducta de evitación y escape, como efectos colaterales del castigo (Chance, 2013). Empero, el análisis aquí hecho no está libre de críticas al ser evidentes sus limitaciones, las cuales se resumen en cuatro rubros:

1. La carencia de presentación de datos como evidencia factual de los procesos y efectos de instrumentación de los mecanismos de sanción disciplinaria, lo cual se explica tanto por la confidencialidad de la documentación oficial como la resistencia que hay tanto en organizaciones públicas como privadas para hacer públicos sus procedimientos organizacionales, lo cual impide no sólo la mirada crítica a los procedimientos organizacionales para su mejora, sino la identificación de agentes que estarían haciendo un uso inadecuado de procesos que originalmente están encaminados al desarrollo organizacional.
2. No se trató el papel de los sindicatos en los procesos de sanción disciplinaria a pesar de que su importancia dista de ser marginal. Ello se debe a la razón de que analizar al sindicato como actor en organizaciones de trabajo requeriría una materia especial donde se tendría que hablar no del sindicato como agente, sino del sindicalismo como materia, lo cual supera la óptica psicológica que sólo podría dar cuenta del comportamiento.
3. Se ha pasado por alto el uso represivo que en no pocas ocasiones pueden desembocar los procesos de sanción disciplinaria en organizaciones, así como las tergiversaciones en los procesos de dictaminación, lo cual distorsiona los objetivos tanto de los instrumentos administrativos como de las normativas institucionales, desvirtuando las bases y alcances de los procesos de gestión y dañando la reputación de la organización en cuestión.
4. Se hizo poca referencia a las problemáticas con que se enfrenta el despliegue del análisis de conducta en organizaciones, ello requeriría un extenso epílogo dado que, como el sindicalismo, las resistencias a la aplicación del análisis de conducta es una materia en sí misma.

Sobre este último rubro; con objeto de mencionar algunas directrices que pudieran considerarse para su posterior tratamiento, se sugieren algunos elementos. A pesar de ser reconocido por críticos que las organizaciones empresariales más eficientes adecuan sus técnicas a principios skinnerianos, en particular el uso de las técnicas de reforzamiento (Peters y Waterman, 2017), es una realidad que el análisis de conducta continúa siendo marginal con respecto a otras posturas de la psicología de cuestionable valor científico.

Las justificaciones que se han dado a la marginalidad del conductismo contemplan la resistencia a él por las implicaciones políticas que su implementación acarrea (Holland, 1982). Otro foco de atención de máxima importancia es la implementación del eclecticismo en la formación del psicólogo (Zarzosa, 1991), que

en amparo del “pluralismo” justifica una observación dogmática del estudiante como un agente capaz de seleccionar racionalmente qué es lo mejor para su formación y acción profesional una vez expuesto a las bondades de cada “tradición” psicológica”, observando al estudiante como especie de estudiante-homo-economicus, ignorando con ello que la óptica del homo economicus es una falacia (Ferreira, 2013).

A lo anterior se sumaría el impacto de la literatura amarillista que en el pasado siglo desplegó un frontal ataque al conductismo en particular y a las posibilidades de planificación de la conducta en general, ejemplo de ello se encuentra en la obra de Anthony Burgess “La Naranja Mecánica”, entre otros más, que glorificando la fantasía de la autodeterminación de la conducta humana han hecho del conductismo una aversiva quimera no pocas ocasiones homologando la óptica conductual con distopías totalitarias de la pesadilla orwelliana, incluso homologando la modificación de conducta con medidas distintivas de regímenes fascistas. A esto habría que agregar el carácter disruptivo (y para los más conservadores hasta blasfemo), del conductismo radical en lo que atañe a la crítica del concepto tradicional de la libertad (Skinner, 1986).

A lo anterior, debiera incluirse las críticas al desempeño de los analistas de conducta: el escaso ejercicio divulgativo del conductismo, la petulancia no pocas veces ostentada como logro profesional, las afirmaciones tan escandalosas como absurdas del interconductista que manifiesta “¡hay que cerrar todas las escuelas de psicología!” y el aplauso acrítico que a continuación se hace por quienes más que analistas científicos parecieran una feligresía atrapada en una cámara de eco. Ante esto y más, toma sentido el llamado que hace Richard W. Malott en torno a refocalizar la dimensión del análisis de conducta; un aullido crítico tan perecido al “Aullido” de Allen Ginsberg lamentando la decadencia de su generación (Malott, 1999).

Por último; se tendría que aguzar el llamado hecho por Skinner en 1959 concerniente a la huida del laboratorio para diseminar el conductismo. Lo cual dista de lo hecho en la actualidad donde, desafortunadamente, la psicología experimental de laboratorio no es el método elemental para la formación de los futuros psicólogos. Habría que decir que antes de huir hay que estar; no se puede huir de donde nunca se ha estado.

## Referencias

- Abernathy, W. B. (2013). Behavioral approaches to business and industrial problems: Organizational behavior management. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley, & K. A. Lattal (Eds.), *APA handbook of behavior analysis, Vol. 2. Translating principles into practice* (pp. 501–521). American Psychological Association.
- Andonegi, M. J. M., Casadesús, F. M. y Zamanillo, E. I. (2015). Evolución histórica de los sistemas ERP: de la gestión de materiales a la empresa digital. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 61-72.
- Camden, M. C., Price, V. A., & Ludwig, T. D. (2011). Reducing absenteeism and rescheduling among grocery store employees with point-contingent rewards. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 140–149.
- Chance, P. (2013). *Learning and Behavior*. United States of America: Cengage Learning.
- Condiciones Generales de Trabajo del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado [CGT-ISSSTE], Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 6 de junio de 2012, (México).
- Dickinson, A. M. (2001). The historical roots of organizational behavior management in the private sector. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20 (3-4), 9–58.
- Douglas, A. J., Merle, C. J., Ximenez, T & Li, A. (2024). Merging OBM with Discipline Systems: Making the Case for Performance Recovery. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44 (2), 113-127.
- Ferreira, J. L. (2013). *Economía y pseudociencia. Crítica a las falacias económicas imperantes*. España: Díaz & Pons.

- Ford, J. E. (1981). A simple punishment procedure for controlling employee absenteeism. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3 (2), 71-79.
- Goomas, D. & D. T. Ludwig (2021). Computerized immediate feedback on food safety quality control and in-process inspections at a food manufacturing plant. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41 (3), 1-13.
- Herman, J. A., deMontes, A. I., Dominguez, B., Montes, F., & Hopkins, B.L. (1973). Effects of bonuses for punctuality on the tardiness of industrial workers. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 6 (4), 563-570.
- Holland, J. G. (1982). Consecuencias políticas de aplicar la psicología conductual. En R., Ulrich, T., Stachnik, y J. Mabry (Eds.) *Control de la conducta humana*, Vol. 3. *Modificación de conducta aplicada al campo de la educación* (pp. 594-603). México: Editorial Trillas.
- Hughes, J. L., & McNamara, W. J. (1961). A comparative study of programmed and conventional instruction in industry. *Journal of Applied Psychology*, 45 (4), 225-231.
- Kantor, J. R. (1978). The principle of specificity in psychology and science in general. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 4, 117-132.
- Kempen, R. W., & Hall, R. V. (1977). Reduction of industrial absenteeism: Results of a behavioral approach. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1 (1), 1-21.
- Landau, J. C. (1993). The impact of a change in an attendance control system on absenteeism and tardiness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13 (2), 51-70.
- Ley Federal del Trabajo, [LFT], Reformada, Diario Oficial de la Federación, 4 de abril de 2024, (México).
- Ley General de Responsabilidades Administrativas [LGRA], Reformada, Diario Oficial de la Federación, 27 de diciembre de 2022, (México).
- Ley General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado [LG-ISSSTE], Diario Oficial de la Federación, 29 de noviembre de 2007, (México).
- Lineamientos para el levantamiento de actas administrativas, aplicación de sanciones y elaboración de avisos de rescisión en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Diario Oficial de la Federación, 17 de octubre de 2023, (México).
- López-Mena, L. (2000). Habilidades de autocontrol aplicadas a la seguridad en el trabajo. *Revista De Psicología*, 9 (1), 61-74.
- López-Mena, L. (2008). *Intervención psicológica en la empresa*. España: Pirámide.
- López-Mena, L. (2023). *Conducta y Seguridad en el trabajo: Estrategias para aumentar el comportamiento seguro en la empresa*. Estados Unidos: Letropia.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. y Kreitner, R. (1979). *Modificación de conducta organizacional*. México: Trillas.
- Malott, W. R. (1999). Conceptual Behavior Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (3), 75-81.
- Martin, G. y Pear, J. (2008). *Modificación de conducta: qué es y cómo aplicarla*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Mawhinney, T. C. (2006). Effective Leadership in Superior-Subordinate Dyads. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25 (4), 37-79.
- Medina, J. F., Luque, J. P. y Cruces, S. (2013). Gestión del conflicto. En, Munduate, J. L. y Medina-Díaz, F. J. (Coords.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.
- Munduate, J. L. y Medina-Díaz, F. J. (Coords.). (2013). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Nord, W. R. (1969). Beyond the teaching machine. The neglected area operant conditioning in the theory and practice of management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 375-401.
- Normand, M., Bucklin, B., & Austin, J. (1999). The Discussion of Behavioral Principles in JOBM. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (3), 45-56.
- Pérez-Alvarez, M. (2013). La psicología positiva y sus amigos: en evidencia. *Papeles del Psicólogo*, 34 (3), 208-226.
- Peters, J. T. y Waterman, H. R. (2017). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gerenciadas*. US: Harper-Collins.
- Ribes, E. (2009). Reflexiones sobre la aplicación del conocimiento psicológico: ¿Qué aplicar o cómo aplicar? *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 35 (1), 3-17.
- Robbins, P. S. y Jurge, A. T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Siddall, J. W., & Balcerzak, W. S. (1978). A behavioral model for welfare reform: The volunteer incentive system. *Behavior Therapy*, 9 (2), 243-247.
- Skinner, B. F. (1970). *Ciencia y conducta humana. Una psicología científica*. España: Fontanella.
- Skinner, B. F. (1975). *La conducta de los organismos. Un análisis experimental*. España: Fontanella.

- Skinner, B. F. (1986). Mas allá de la libertad y la dignidad. Barcelona: Martinez Roca.
- Sorcher, M. (1971). A behavior modification approach to supervisor training. *Professional Psychology*, 2 (4), 401-402.
- Systemanalyse Programmentwicklung (s.f.). ¿Qué es SAP? Recuperado el 21 de mayo de 2024 de <https://www.sap.com/latinamerica/about/what-is-sap.html>
- Ulrich, R. (1975). Entendiendo la agresión. En, Bandura, A. y Ribes, E. (Coords.). *Modificación de conducta. Análisis de la agresión y la delincuencia* (pp. 23-41). México: Trillas.
- Van de Vliert, E., y Dreu, D. C. (2013). El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto. En Munduate, J. L. y Medina-Díaz, F. J. (Coords.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 31-43). Madrid: Pirámide.
- Vega, Z. y Ruiz, D. (2019). Análisis Conductual Aplicado al ámbito organizacional. En, *El análisis de la conducta en México: investigación y aplicaciones* (pp. 61-86). Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta.
- Vieyra, R. E. (15 de noviembre del 2017). *Modificación de Conducta en Sistemas Digitales de Gestión Organizacional* [Ponencia]. 4º Foro Aportaciones de la Psicología a la Gestión Organizacional de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, Tlalnepantla, México. <https://youtu.be/ITvfHv6JCY?si=s8TgOghMu3bvBYxN>
- Zarzosa, G. L. (1991). Problemas del eclecticismo: un caso. *Revista Mexicana de Psicología*, 8 (1-2), 109-115.

## ANEXO

Ejemplo hipotético de oficio de notificación de identificación de conducta violatoria de la norma.

Director de Clínica

Presente

La Subdirección Administrativa de la Clínica, informa Usted que tras realizar una investigación por probable irregularidad en tramitología para que le fueran entregados el día 16 de Julio del 2023 medicamentos en Farmacia de esta Clínica a los pacientes

██████████, y que, sin embargo, fueron entregados al ██████████, con RFC ██████████, plaza ██████████, AAS; identificándose una cadena de procesos que violentan la normativa oficial vigente para las tres recetas médicas emitidas en la Clínica por el Médico Especialista ██████████, el día 11 de Julio del 2023, quien tiene como número de empleado ██████████, a efecto de que ninguno de los tres derechohabientes arriba citados tienen relación de parentesco con el ██████████.

En conexión con lo anterior, también se identificó irregularidades que implican el procedimiento de oxígeno domiciliario, al identificar que la receta médica de oxígeno con serie ██████████, buscó ser tramitada en esta Subdirección por el ██████████, la cual también fue emitida por el Médico Especialista G, ██████████, y que, de forma semejante al primer caso de recetas de prescripción de medicamento, el ██████████, también arguyó tratarse de un familiar del derechohabiente, lo cual se evidenció como falso. Tras realizarse las investigaciones por parte de esta Subdirección Administrativa, se identificó que el paciente posee su vigencia de derechos en la CUF-Dominicana, y no en esta Clínica.



A continuación expongo los casos a detalle, solicitando de su intervención para ejercer el proceso administrativo consecuente.

### Recetas de medicamentos.

1. El día 13 Julio del 2023, aproximadamente a las 18:00 horas, quien suscribe se encuentra de frente con el trabajador [REDACTED] que caminaba próximo al costado del área de Archivo Clínico de la Clínica, cargando en sus manos y bolsas de ropa múltiples piezas de medicamento. Preguntándosele al [REDACTED] las razones por las que cargaba tantas piezas de medicamento, éste menciona que se trata de medicamento para sus hijos y esposa, describiendo dolencias de carácter estomacal por breves segundos, para después continuar la marcha hacia el área de Estadística, que es donde él se desempeña.

2. Inmediato a ello, me dirigí al área de Farmacia de la Clínica, solicitándole a la despachadora en turno, [REDACTED], proporcionara las recetas que habían sido surtidas al [REDACTED], siéndome entregadas las recetas con número de serie:

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

3. Inmediato a ello, me dirijo a la Subdirección Administrativa para poner a resguardo las recetas arriba mencionadas y realizar la exploración en cámaras de videovigilancia de la cadena de acontecimientos donde se observa que el [REDACTED] estuvo en ventanilla de Farmacia y recibió el medicamento, justo en el horario que la plataforma de SIAM explicita para cada receta.

4. El día 14 de Julio del 2023, se emite Memorándum No. /040/2023, a la Subdirectora Médica, donde se le solicita informe a esta Subdirección la atención médica que se prestó para la emisión de recetas [REDACTED] [REDACTED], las cuales, se subraya, fueron emitidas por el Médico Especialista G de esta Clínica, [REDACTED].

5. Vía Nota Informativa fechada el día 30 de Julio del 2023, la Subdirectora Médica informa que:

- I. Ninguno de los tres derechohabientes tienen relación de parentesco familiar entre sí, por lo que es poco probable que los tres derechohabientes tengan relación de parentesco con algún trabajador de la Clínica.
- II. Se hallaron únicamente dos expedientes médicos en Archivo, estando extraviado el restante.
- III. Únicamente se halló expediente de [REDACTED] y [REDACTED]. Ambos tuvieron su consulta agendada de manera presencial el día 09 de Julio del año en curso.
- IV. No se halló expediente médico de [REDACTED].
- V. Ninguno de los dos expedientes encontrados cuenta con historia clínica.
- VI. En las notas médicas de los expedientes hallados, el médico tratante mencionó que sí acudió el paciente a consulta.
- VII. Se desconoce la razón por la que el médico [REDACTED], emitió tres recetas médicas a tres pacientes distintos, y que estas fuesen entregadas a un trabajador de la Clínica para que éste procediera a su solicitud de surtimiento

en Farmacia.

### Receta de oxígeno.

1. El día 23 de Julio del 2023, quien suscribe identifica que el [REDACTED] se encuentra entregando una receta a la secretaria de Subdirección Administrativa, [REDACTED].

2. De inmediato llamo a la [REDACTED] que ingrese a la oficina que ocupa la Subdirección Administrativa, preguntándole qué está entregándole el [REDACTED], respondiendo ella que es una receta de oxígeno. Ante lo cual, instruyo a que ingrese a la oficina de la Subdirección Administrativa el C. [REDACTED].

3. Una vez dentro, en presencia de la [REDACTED], el [REDACTED] dice estar haciendo el trámite de oxígeno de un familiar suyo, mencionando también que regularmente suele pedir favores a Hospital Regional de Sección V para recibir consulta y medicamentos, ante lo cual le respondo que eso es indebido, replicando el [REDACTED], de manera que podría clasificar como sordida, que "todo se puede hacer aquí".

4. Dados los hechos, determino resguardar receta médica junto con su copia y solicitar que sea el propio derechohabiente, o un familiar que pueda certificar plenamente el parentesco familiar con el derechohabiente, quien recoja la receta y pueda continuar con el procedimiento. La receta tiene por serie [REDACTED], y fue emitida por el Médico Especialista [REDACTED].

5. Solicitando el mismo día 23 de Julio del 2023, al área de Vigencia de Derechos, el estatus de vigencia de la derechohabiente con [REDACTED], a la cual se emitió receta de oxígeno en comento; se identifica que la derechohabiente no tiene su vigencia en la Clínica, sino en la CUF-Dominicana. Sin haber alguna evidencia de que su vigencia hubiera estado en algún momento en esta Clínica, a pesar de que aquí está abierto su expediente.

6. Aproximadamente a las seis de la tarde del 23 de Julio del 2023, en la oficina que ocupa la Subdirección Administrativa de la Clínica, encontrándome en el sitio, se presentó una persona de sexo femenino a solicitar le fuera entregada la receta, sin acreditar en ningún momento su parentesco con la derechohabiente. Durante la entrevista a ella realizada por quien suscribe, mencionó, primero, que quien le ayudó a tramitar el oxígeno en la Clínica es su Ahijado, para después afirmar que la emisión de la receta se trató de un favor y que no tiene relación alguna con quien le hizo el favor, que incluso no se conocen y tampoco puede dar su nombre. Por lo que se le menciona que no se le puede proporcionar la receta sino hasta que acredite su parentesco con la derechohabiente y, a su vez, regularice su estatus de vigencia de derechos ofreciéndole múltiples opciones para ello, a saber:

- I. Proporcionar una identificación oficial vigente de la derechohabiente para que de inmediato se procediera a realizar el cambio de clínica.
- II. Realizar el trámite vía Internet, en la página electrónica oficial del Instituto para dichos menesteres.
- III. Presentarse el día lunes 25 de Julio del 2023, para continuar con el proceso una vez teniendo la documentación necesaria para el trámite.

7. Hasta el momento en que se emite el presente, ninguna otra persona ha reclamado la receta médica de prescripción de oxígeno, por lo que continúa bajo resguardo de la Subdirección Administrativa.

### Presuntas violaciones

Con base en lo descrito, los actores implicados presuntamente podrían estar violentando parámetros normativos institucionales, a saber; Reglamento para el Surtimiento de Recetas y Abasto de Medicamentos del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; Norma Oficial Mexicana NOM-004-SSA3-2012; Ley General de Responsabilidades Administrativas; Condiciones Generales De Trabajo

1. Reglamento para el Surtimiento de Recetas y Abasto de Medicamentos del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

- Artículo 49.- El surtimiento de Recetas Médicas se otorgará al Derechohabiente directamente en las Unidades Médicas y éstas deberán ser capturadas en tiempo real en el sistema informático del Instituto con los datos del Paciente, nombre y cédula del Médico Tratante e información del Medicamento.

- Artículo 45.- El Médico Tratante, para los casos de consulta general o de especialidad, expedirá la Receta Médica respectiva, requisitada en todos sus campos, para que el Derechohabiente tramite el surtimiento de sus Medicamentos en la farmacia de la Unidad Médica o en su caso, en las farmacias alternas autorizadas para ello.

- Artículo 47.- El Médico Tratante deberá registrar su prescripción en forma clara en el Expediente Clínico y proporcionará la información necesaria al Paciente y a sus familiares sobre el empleo de los Medicamentos, así como del régimen que habrá de observarse durante el tratamiento.

2. Norma Oficial Mexicana NOM-004-SSA3-2012, del expediente clínico.

- Presunta violación de la normativa por parte del médico para el caso en que los expedientes clínicos de los pacientes a efecto de que el [REDACTED] no es familiar de ninguno de los tres pacientes ([REDACTED], [REDACTED] y [REDACTED]) a los que se les prescribió medicamento.

3. Ley General de Responsabilidades Administrativas.

- Artículo 57. Incurrirá en abuso de funciones la persona servidora o servidor público que ejerza atribuciones que no tenga conferidas o se valga de las que tenga, para realizar o inducir actos u omisiones arbitrarios, para generar un beneficio para sí o para las personas a las que se refiere el artículo 52 de esta ley o para causar perjuicio a alguna persona o al servicio público (...).

- Artículo 71. Será responsable por el uso indebido de recursos públicos el particular que realice actos mediante los cuales se apropie, haga uso indebido o desvíe del objeto para el que estén previstos los recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, cuando por cualquier circunstancia maneje, reciba, administre o tenga acceso a estos recursos.

4. Condiciones Generales De Trabajo respecta en su Artículo 34 fracciones I, II, III y XVI.

- Artículo 34. De acuerdo con lo que establece la Ley en su Artículo 44 y demás disposiciones relativas, queda prohibido a las trabajadoras y los trabajadores:

- I. realizar dentro de su jornada, labores ajenas a su trabajo;

- II. aprovechar los servicios del personal o del equipo a su cargo para asuntos particulares;
- III. desatender su trabajo injustificadamente, aún cuando permanezcan en su sitio;
- XVI. ser procuradoras o procuradores, o gestoras o gestores de particulares en asuntos relacionados con el instituto, aún fuera de las horas de labores

Se anexan la evidencia que precisa circunstancias de modo, tiempo y lugar de las conductas arriba referidas. La presentación documental al presente anexa sigue el ordenamiento que a continuación se numera:

1. Copia certificada de receta Serie [REDACTED]
2. Copia certificada de receta Serie [REDACTED]
3. Copia certificada de receta Serie [REDACTED]
4. Captura de pantalla de SIAM de receta Serie [REDACTED].
5. Captura de pantalla de SIAM de receta Serie [REDACTED].
6. Captura de pantalla de SIAM de receta Serie [REDACTED].
7. Copia certificada de receta Serie [REDACTED].
8. Copia simple de Memorándum No. [REDACTED].
9. Copia simple de Constancia de Vigencia de Derechos del Trabajador con [REDACTED], certificada el 23 de Julio del 2023.
10. Captura de pantalla de la plataforma que evidencia vigencia de derechos, del día 23 de Julio del 2023.
11. Copia simple de Nota Informativa emitida por la Subdirectora Médica de la Clínica.

En espera de contar con su invaluable intervención en su carácter de superioridad jerárquica de esta Clínica para los efectos administrativos a los que haya lugar, le envío un cordial saludo.

Anexos: 22 fojas.

**Atentamente**

Subdirector Administrativo

Mtro. [REDACTED]

C.c.p. Subdelegado de Administración. Para su intervención.

Subdelegado Médico. Para su intervención.

Órgano Interno de Control. Para su intervención.

