AAP9766

TRAB
PS2002
V3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología

Gerencia de Sistemas Conductuales y Cambio Organizacional

POR

GUILLERMO ENRIQUE YÁBER OLTRA.

Trabajo presentado para optar
al ascenso en la categoría de
profesor Titular

Caracas: Julio de 2002

A Richard Malott, por su devoción a la formación de analistas conductuales y dedicación a tiempo "repleto" a conceptualizar, investigar y aplicar el Análisis Conductual.

A María Malott, por su energía, pasión trabajo y entusiasmo al Análisis Conductual Organizacional.

RESUMEN

Se propone un nuevo modelo de cambio y Desarrollo de la Organización, la Gerencia de Sistemas Conductuales (GSC). El trabajo comprende siete capítulos y un glosario. En el capítulo uno se presenta una introducción al enfoque conductual aplicado al mundo del trabajo y las organizaciones. En el capítulo dos, se describen e ilustran los fundamentos de análisis conductual con énfasis en aquellos tópicos más pertinentes al área organizacional como la conducta gobernada por reglas. Con estos fundamentos se presenta en el capítulo tres un recuento histórico de los modelos empleados en el Análisis Conductual Organizacional (ACO). En el capítulo cuatro se analizarán las relaciones entre las funciones de la gestión (planificación, organización, dirección y control) y la Gerencia de Sistemas Conductuales . A continuación en el capítulo cinco se ofrece el enfoque conceptual de la Gerencia de Sistemas Conductuales como un modelo del Análisis Conductual Aplicado a los procesos de cambio y desarrollo de la organización. Seguidamente en el capítulo seis se desarrollan las estrategias de intervención empleadas en la Gerencia de Sistemas Conductuales. En el capítulo siete se formulará un análisis critico del enfoque seguido de las conclusiones y recomendaciones para futuros estudios. Finalmente se presenta un glosario con la terminología técnica empleada en el trabajo. Cada capítulo está precedido por pequeños ensayos o "notas" que abordan temas relativos al análisis conductual como enfoque psicológico para estudiar el comportamiento. El primer ensayo define el campo del análisis conductual como un enfoque científico de la psicología e ilustra el ámbito de sus aplicaciones profesionales en el mejoramiento del bienestar físico, psicológico y "espiritual" de los seres humanos. En el segundo se abordan y analizan las nociones de cuerpo, mente y espíritu desde una perspectiva conductual. En el tercero se analizan las relaciones entre liderazgo conductual y gerencia del desempeño. El cuarto ilustra la importancia de la fluidez conductual en el desempeño laboral. La postergación como problema de comportamiento y sus implicaciones en el desempeño personal y laboral constituyen el tema del quinto ensayo. Finalmente en el sexto se presenta el sistema de supervisión conductual como estrategia de intervención en grupos y equipos para mejorar su desempeño en los proyectos de largo plazo. El trabajo concluye que la Gerencia de Sistemas Conductuales es un modelo que permite diagnosticar oportunidades de cambio e implantar intervenciones exitosas en todos los niveles organizacionales.

Palabras claves: *Análisis conductal, sistemas, cambio, gerencia, organizaciones*

Índice

Dedicatoria..... II

Resumen..... III

Índice de Tablas..... V

Índice de Figuras..... V

Capítulo 1. Introducción..... 6

Nota 1. Análisis Conductual y el bienestar de la humanidad..... 12

Capítulo 2. Análisis conductual..... 13

Nota 2. Cuerpo, mente y espíritu. Una perspectiva conductual..... 23

Capítulo 3. Análisis conductual organizacional..... 24

Nota 3. Liderazgo conductual y productividad de la organización..... 32

Capítulo 4. Gestión y Gerencia de Sistemas Conductuales..... 33

Nota 4. Fluidez conductual y desempeño laboral..... 38

Capítulo 5. Gerencia de sistemas conductuales: Conceptualización..... 39

Nota 5. Un análisis conductual de la postergación..... 48

Capítulo 6. Gerencia de Sistemas Conductuales: Intervenciones..... 49

Nota 6. Supervisión conductual de proyectos a largo plazo..... 70

Capítulo 7. Análisis crítico, conclusiones y recomendaciones..... 71

Glosario..... 79

Referencias..... 81

Índice de tablas

Tabla N°		Página
1	Contingencias conductuales	16

Índice de figuras

Figura N°		Página
1	Perspectivas en el enfoque conductual	8
2	Análisis conductual	9
3	Contingencia de castigo	15
4	Análogo de la contingencia de reforzamiento	17
5	Contingencia y metacontingencia	20
6	Ejemplos de contingencia y metacontingencia	21
7	Análisis conductual organizacional, administración y gerencia de sistemas conductuales	31
8	Fases de la gerencia de sistemas conductuales	45
9	Estrategias de intervención en la gerencia de sistemas conductuales	47
10	Modelo de gerencia del desempeño para la práctica cultural del ahorro de energía	58
11	Modelo de "tres contingencias" para analizar el comportamiento de colocarse los anteojos de seguridad	67

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN

La globalización, los cambios tecnológicos, la progresiva escasez de recursos y el aumento de la demanda de bienes y servicios por parte de una creciente población consumidora, constituyen parte importante de nuestra vida cotidiana en el comienzo del siglo XXI. Estas realidades mundiales imponen crecientes exigencias en términos de innovación y productividad para las Naciones así como para las organizaciones públicas o privadas ubicadas en ellas. Naciones y organizaciones trabajan afanosamentoe para cumplir con sus misiones tratando de asegurar al mismo tiempo un adecuado retorno de la inversión para sus nacionales y accionistas.

Las organizaciones en general se crean con el propósito de generar riqueza y producir bienestar para el entorno en el cual se encuentran inmersas. La generación de riqueza y bienestar dependen de varios factores pero en buena medida del desempeño óptimo del individuo, de los equipos y de todo el sistema organizacional que hacen posible la innovación y la productividad.

Las Ciencias del Comportamiento disponen de conocimientos y tecnologías relacionadas con el liderazgo, gerencia del desempeño laboral y cambio organizacional que contribuyen a aumentar la productividad y generar

innovaciones. *Con base a estos insumos a continuación se presenta un marco conceptual, metodológico y de aplicaciones que combina el liderazgo, la gerencia del desempeño y el cambio organizacional que sirva a científicos y profesionales interesados en conocer, controlar y modificar aspectos del comportamiento organizacional que resulten en mejoras en la productividad y creatividad de individuos, grupos y organizaciones.*

El estudio del comportamiento se aborda en este libro desde una perspectiva conductual aunque considera el aporte de otras perspectivas dentro y fuera de la psicología. El enfoque conductual no es una perspectiva homogénea y dentro de ella coexisten diversos énfasis como la psicología interconductual (Kantor, 1959), el conductismo psicológico (Stass, 1996), la conductología (Vargas, 1993), la síntesis experimental del comportamiento (Ardila, 1993) y el análisis conductual, (Malott, Malott y Trojan, 2000) que es el enfoque aplicado en este trabajo. (Figura 1)

El análisis conductual consiste en el estudio conceptual, experimental y aplicado del comportamiento humano y de otras especies y está basado en los principios fundamentales obtenidos a través del análisis experimental.

El análisis conductual aplicado consiste en el empleo de los principios fundamentales y análisis conceptuales para detectar, plantear y resolver

problemas significativos en el entorno y desarrollar intervenciones que contribuyan a solucionar estos problemas (Baer, Wolf and Risley, 1968).

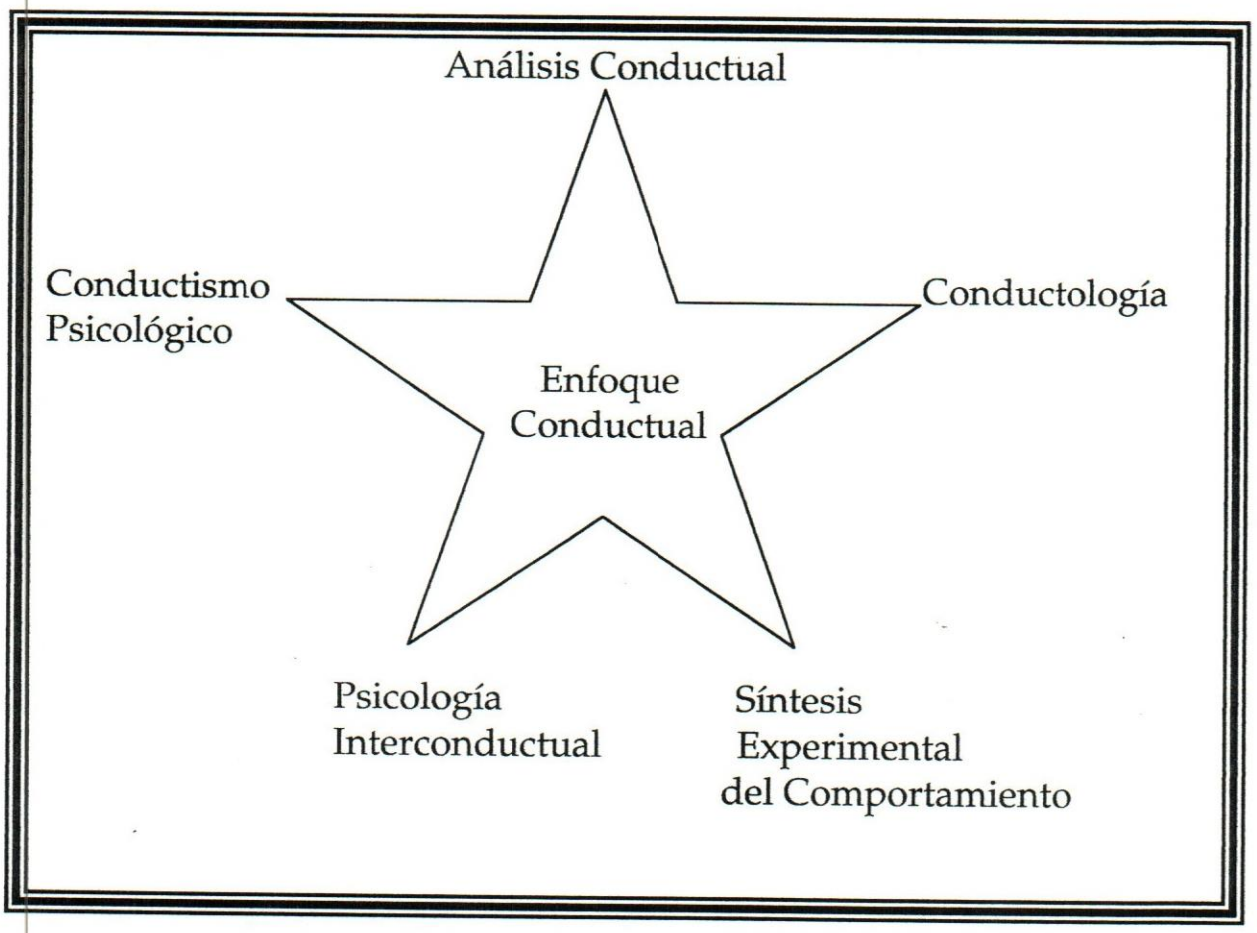


Figura 1. Perspectivas en el enfoque conductual

El análisis conductual se aplica en diversos ámbitos (Martin y Pear, 1999) como la salud, el deporte y la recreación, educación (West y Hamerlynck, 1992) trabajo (Daniels, 1993) y social comunitario (Green, Winett, Van Houten,

Geller y Iwatta, 1987). (Figura 2). Cuando el análisis conductual se aplica en el ambiente laboral, la actividad se ha denominado modificación de conducta organizacional (Luthans y Kreitner, 1979), modificación de conducta industrial (O'Brien, Dickinson y Rosow, 1982), gerencia del comportamiento organizacional (Fredericksen, 1982) y gerencia del desempeño (Daniels, 1993). Los dos últimos términos ha sido los mayormente empleados en la década de los 90 y se ha sugerido que ambos términos se integren bajo la denominación de análisis conductual organizacional (Redmon y Wilk, 1991).

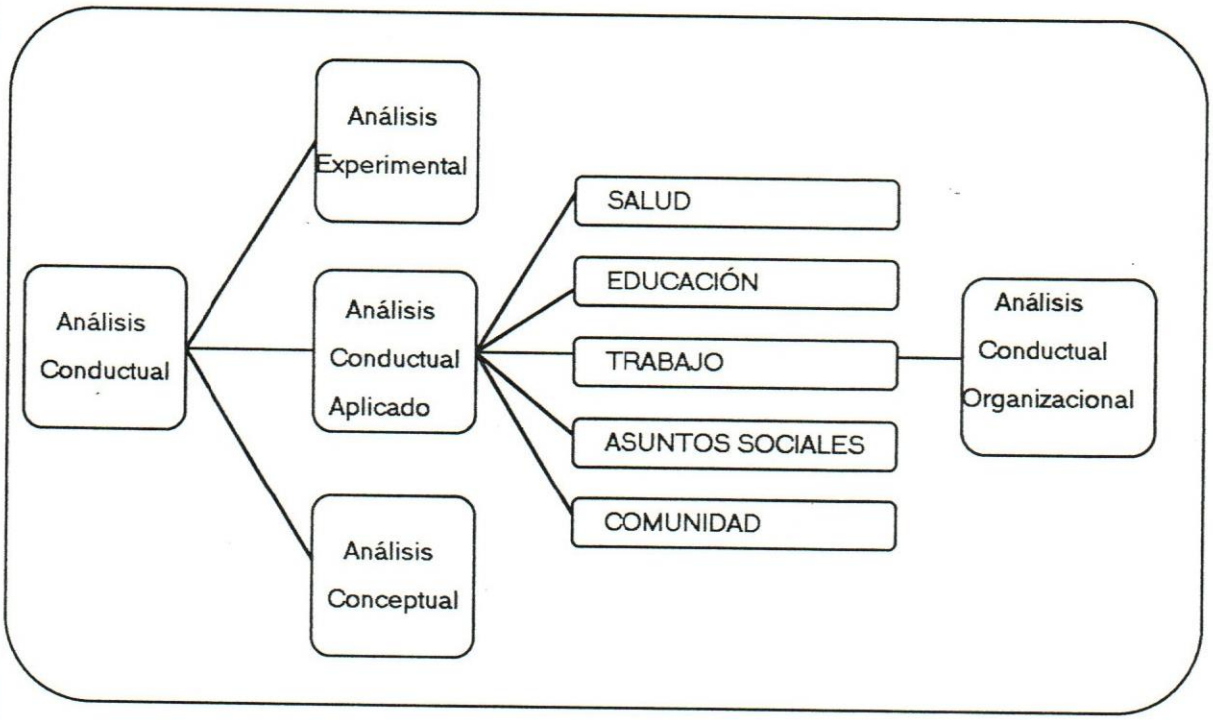


Figura 2. Análisis Conductual

El Análisis Conductual Organizacional consiste en la aplicación del análisis conductual al planteamiento y solución de problemas significativos propuestos en el mundo del trabajo y las organizaciones.

El Análisis Conductual Organizacional incluye varias perspectivas que contribuyen en el área de Cambio y Desarrollo Organizacional. La Gerencia de Sistemas Conductuales (GSC) es una de ellas y aquí se propone como un enfoque para el Desarrollo Organizacional. Antes de considerar en detalle la Gerencia de Sistemas Conductuales se revisarán en el capítulo 2, los fundamentos de análisis conductual con énfasis en aquéllos tópicos más pertinentes al área organizacional como la conducta gobernada por reglas. Con estos fundamentos se procederá en el capítulo 3 a presentar un recuento histórico de los modelos empleados en el Análisis Conductual Organizacional (ACO). En el capítulo 4 se analizarán las relaciones entre las funciones de la gestión (planificación, organización, liderazgo y control) y la Gerencia de Sistemas Conductuales . A continuación en el capítulo 5 se presenta la conceptualización de la Gerencia de Sistemas Conductuales como una aplicación del Análisis Conductual a los procesos de cambio y desarrollo organizacional. Seguidamente en el capítulo 6 se desarrollan las estrategias de intervención empleadas en la Gerencia de Sistemas Conductuales. En el capítulo 7 se formulará un análisis critico seguido de las conclusiones y recomendaciones para futuros estudios. Finalmente se presenta un glosario con la terminología técnica empleada en el trabajo. Cada capítulo está

precedido por pequeños ensayos o "notas" que abordan temas relativos al análisis conductual como enfoque psicológico para estudiar el comportamiento.

La primera nota define el campo del análisis conductual como un enfoque científico de la psicología e ilustra el ámbito de sus aplicaciones profesionales en el mejoramiento del bienestar físico, psicológico y "espiritual" de los seres humanos. En la segunda se abordan y analizan las nociones de cuerpo, mente y espíritu desde una perspectiva conductual. En la tercera se abordan las relaciones entre liderazgo conductual y gerencia del desempeño. La cuarta nota ilustra la importancia de la fluidez conductual en el desempeño laboral. La postergación como problema de comportamiento y sus implicaciones en el desempeño personal y laboral constituyen el tema de la quinta nota. Finalmente en la sexta se presenta el sistema de supervisión conductual como estrategia de intervención en los grupos para mejorar su desempeño en los proyectos de largo plazo.

A continuación se presenta un sumario de los fundamentos del Análisis Conductual y su relación con el Análisis Conductual aplicado al contexto de las organizaciones.

Análisis conductual y el bienestar de la humanidad: Profesión y metas

Una de las metas del análisis conductual debe ser trabajar por el bienestar de la vida en el universo y dentro del universo debe trabajar por el bienestar de la humanidad. El analista conductual presta sus servicios profesionales a individuos, grupos, organizaciones y comunidades para alcanzar esta meta.

La Psicología es la ciencia que se ocupa del estudio del comportamiento. El Análisis Conductual es un enfoque de la Psicología que estudia las relaciones funcionales entre el comportamiento y las variables que lo afectan. Una de las metas del Análisis Conductual es contribuir al bienestar de la humanidad. En su actividad profesional, el analista conductual puede trabajar para optimar el bienestar físico, psicológico y espiritual de las personas a quienes presta su servicio ya sea a nivel individual, grupal organizacional o comunitario. El analista conductual contribuye con el bienestar físico de la humanidad ayudando a las personas a incorporar o modificar comportamientos que influyen en el mejoramiento de su salud física como la alimentación, higiene personal y dental, sueño y descanso, prevención de enfermedades y ejercicio físico entre otras. El analista conductual también contribuye al mejoramiento del bienestar psicológico de los seres humanos cuando realiza intervenciones para el mejoramiento de su rendimiento académico, productividad laboral, competencias interpersonales y sociales. Una faceta menos explorada pero en la que el analista de la conducta también puede contribuir es en el logro del bienestar espiritual del ser humano. En este sentido, el analista de la conducta puede ayudar a las personas a adquirir repertorios como la relajación, meditación y otros conducentes a la expansión de su "conciencia". Pensar, meditar, reflexionar y concientizar, son comportamientos encubiertos que pueden ser fortalecidos en el repertorio de las personas, utilizando intervenciones derivadas del análisis de la conducta.

En su actividad profesional, el analista conductual tiene metas comunes a otras profesiones y similares a otros enfoque dentro de la psicología. Sin embargo difiere de otras profesiones y enfoques psicológicos en su conceptualización, metodología y estrategias de intervención para modificar el comportamiento. Un principio básico en el Análisis Conductual es la ley del efecto que establece que el resultado que produce nuestro comportamiento sobre el medio ambiente es lo que determina que éste se repita en el futuro. O dicho de otra forma, las consecuencias que siguieron a nuestro comportamiento en el pasado son las responsables de la conducta presente. El analista conductual inicia su trabajo con un análisis funcional de las contingencias conductuales que afectan el comportamiento antes de una intervención. Una contingencia conductual es una relación de dependencia entre un comportamiento y el resultado que éste produce así como las ocasiones en que ocurre dicho comportamiento. El análisis funcional de las contingencias conductuales que operan sobre la conducta y la intervención para su mejoramiento en direcciones que favorezcan el bienestar humano, son actividades primordiales en el quehacer del analista de la conducta.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS CONDUCTUAL

Se presentan los conceptos fundamentales del análisis conductual. Ellos son indispensables para comprender las aplicaciones de este enfoque del estudio del comportamiento a la solución de los problemas que ocurren en los escenarios industriales y de la organización.

El estudio del comportamiento humano puede ser abordado desde la perspectiva de la metafísica, de la magia, de la religión, del sentido común y desde la ciencia (Craig y Metze, 1979/1982, Cap. 1). El análisis conductual es una aproximación científica al conocimiento basada en principios fundamentales obtenidos a través del análisis experimental del comportamiento del organismo. Además del análisis experimental incluye el análisis conceptual (teórico) (Skinner, 1969) y el análisis conductual aplicado a la resolución de problemas significativos para la sociedad.(Baer, Wolff y Risley, 1968).

En el análisis conductual, la conducta es el objeto de estudio. Se entiende por conducta cualquier actividad glandular o eléctrica del organismo o en un sentido más amplio, "todo lo que el organismo hace".

Se pueden clasificar las conductas de acuerdo al tipo de control que se ejerce sobre ellas. De acuerdo al tipo de control se clasifican en: conductas

controladas por contingencias y conductas gobernadas por reglas. A continuación su descripción y análisis.

Conductas controladas por contingencias (CCC)

Una pregunta crucial para los estudiosos del comportamiento es ¿Porqué los organismos se comportan como lo hacen?. El análisis conductual sugiere a la *ley del efecto* como respuesta a esta pregunta. Esta ley establece que los resultados que produjeron un comportamiento en el pasado son los que determinarán la probabilidad de ocurrencia de este comportamiento en el futuro. Los resultados se denominan *reforzadores* o *condiciones aversivas*. Tanto los reforzadores como las condiciones aversivas son estímulos, eventos o condiciones cuya presencia o ausencia luego de un comportamiento resulta en un aumento o disminución de la frecuencia con que ocurre este comportamiento. Por ejemplo cuando una hornilla de la cocina está caliente (ocasión), el contacto de su mano con la hornilla (comportamiento) resultará muy probablemente en una quemadura (resultado aversivo). La ley del efecto nos permite sugerir que en el futuro será menos probable que usted toque la hornilla cuando ella esté encendida. Esta relación de dependencia entre la ocasión para un comportamiento, el comportamiento y su resultado es lo que se denomina *contingencia conductual*.

El análisis conductual aplicado requiere del análisis de contingencias conductuales como un requisito para la selección de la intervención y su implantación que permitan modificar el comportamiento, así como el diseño del

seguimiento que asegure los cambios obtenidos. Este análisis funcional debe ser cuidadoso, sistemático, detallado y preciso para asegurar el éxito del programa de cambio. Una ayuda para realizar estos análisis consiste en diagramar estas contingencias (Malott, 1992; Malott y Yáber, 1993). Nuestro ejemplo podría diagramarse de la siguiente manera (Figura 3.)

La contingencia conductual ilustrada por el ejemplo es la contingencia denominada castigo. Recibe este nombre porque el resultado que sigue a la conducta es un estímulo aversivo (quemadura) y la frecuencia de la ocurrencia del comportamiento (indicada por la flecha), tenderá a reducirse en el futuro.

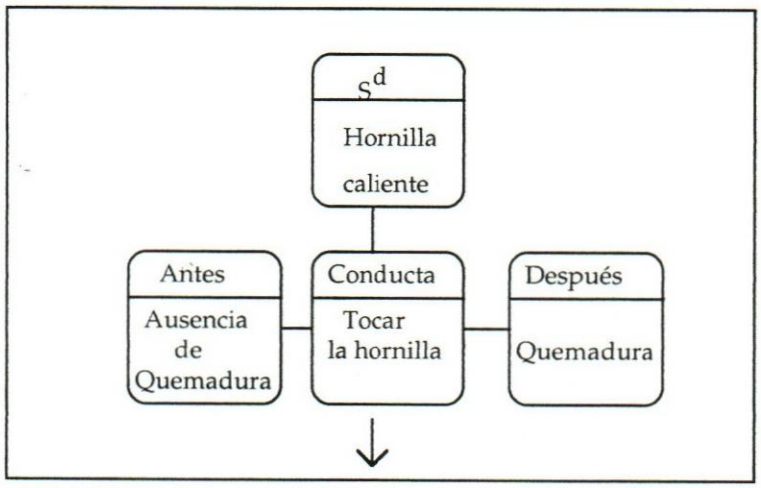


Figura 3. Contingencia de castigo

El castigo es una de las ocho contingencias conductuales más importantes. La tabla 1 incluye la descripción de las ocho contingencias básicas y sus relaciones.

El resultado de un análisis funcional es la adecuada descripción de la(s) contingencia(s) que controla(n) un comportamiento antes que se ejecute una intervención. Una vez identificada esta contingencia se procede a diseñar un programa de cambio con el propósito de modificar el comportamiento en la dirección acordada con el cliente.

Tabla 1: Contingencias conductuales (modificado de Malott, Malott y Trojan 2000)

Descripción de la Contingencia	Resultado	Contingencia	Tasa del comportamiento
Presentación	Reforzador	Reforzamiento	Aumenta
	Condición aversiva	Castigo	Disminuye
Remoción	Reforzador	Multa	Disminuye
	Condición aversiva	Escape	Aumenta
Prevención de presentación	Reforzador	Castigo por prevención de un reforzador	Disminuye
	Condición aversiva	Evitación	Aumenta
Prevención de la remoción	Reforzador	Evitación de la pérdida de un reforzador	Aumenta
	Condición aversiva	Castigo por la prevención de la remoción de una condición aversiva	Disminuye

Conductas gobernadas por reglas (CGR)

Las ocho contingencias antes mencionadas tienen efectos directos sobre el comportamiento porque la relación temporal entre conducta y consecuencia es inmediata o de apenas pocos segundos. En el ejemplo de la hornilla, la consecuencia se presenta inmediatamente después que se toca la hornilla, no existe retraso entre la respuesta y el resultado. Sin embargo también ocurre que el comportamiento puede controlarse a través de consecuencias que ocurren

largo tiempo después que la persona emite el comportamiento. Por ejemplo usted envía por correo el pago por la suscripción a una revista que recibirá semanas o meses después de haber enviado el pago. La consecuencia (la revista, un reforzador) está muy separada en el tiempo con respecto al comportamiento (enviar el pago por correo). (Figura 4.)

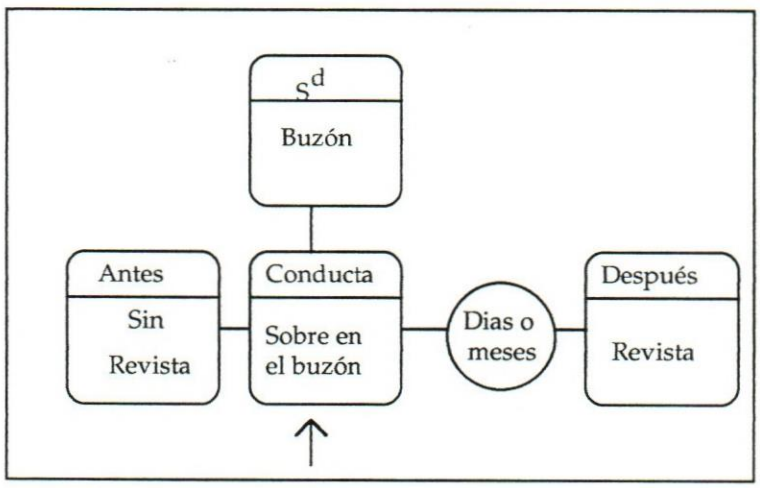


Figura 4. Análogo de la contingencia de reforzamiento

Estos efectos indirectos de relaciones remotas entre el comportamiento y sus consecuencias no pueden explicarse fácilmente con lo obtenido en los análisis experimentales, aunque se han hecho esfuerzos en esa dirección como la ley del efecto basada en la correlación (Baum, 1973). Se ha sugerido que estos efectos pueden analizarse en términos de repertorios verbales existentes, historia con eventos similares, equivalencia de estímulos verbales y/o la conducta gobernada por reglas (Michael, 1993, pp.88). Skinner (1969)

distinguió entre conductas controladas por contingencias (CCC) y conductas gobernadas por reglas (CGR) que describen contingencias. La mayor parte de la conducta de los seres humanos verbales está controlada por reglas por lo que una consideración de la conducta gobernada por reglas es de extraordinaria importancia en el análisis conductual organizacional.

Una regla es una descripción de una contingencia conductual. "Si entregas tu declaración de impuesto antes del 30 evitarás una sanción". Este es un ejemplo de una regla que describe una contingencia conductual. Describe la ocasión (antes del 30), el comportamiento (entregar la declaración) y la consecuencia (no vendrá la sanción). Como la relación temporal entre la respuesta y la consecuencia es remota (días, meses o hasta años), no podemos hablar de conducta controlada por contingencias de acción directa. En su lugar hablamos de contingencias "análogas". En este caso hablamos de una "contingencia análoga de evitación gobernada por reglas" o simplemente contingencia análoga de evitación. Análoga porque cumple la misma función de controlar el comportamiento pero no homóloga porque lo hace por efectos indirectos en lugar de efectos directos.

De acuerdo con lo anterior, cualquier análisis funcional de la conducta en las organizaciones requiere analizar tanto las contingencias conductuales de acción directa como la conducta gobernada por reglas.

Contingencias conductuales y metacontingencias

Tal como se indicó en la sección anterior, el comportamiento está controlado tanto por contingencias conductuales como por reglas. Por otra parte el comportamiento está controlado por las consecuencias que siguen al comportamiento de acuerdo a tres tipos de selección. La *selección natural* en el nivel biológico, la *selección por contingencias conductuales* en el nivel conductual y la *selección cultural* a través de las contingencias culturales (metacontingencias) en la evolución del ambiente social (Skinner, 1981). El primer nivel es abordado por la biología, el segundo por el análisis conductual y el tercero ha sido dominio de la antropología cultural. El campo interdisciplinario que relaciona el análisis conductual con la antropología cultural es la antropología conductual. La antropología conductual tendría como propósito explicar la evolución y mantenimiento de las culturas en términos de las contingencias conductuales que actúan en los individuos (Malott, 1988). La *antropología conductual organizacional* consiste entonces en el estudio de la evolución y mantenimiento de las prácticas culturales de una organización utilizando un enfoque conductual.

Una práctica cultural desde el punto de vista de la antropología conductual organizacional es un conjunto de operantes emitidas por diferentes individuos que se se encuentran funcionalmente relacionadas. Una práctica cultural en la organización se mantendrá si los resultados que ella produce tiene valor para la sobre vivencia de la organización. Una metacontingencia es una

relación de dependencia entre una práctica cultural y los resultados que produce esa práctica, mientras que una contingencia conductual es una relación de dependencia entre el comportamiento, la ocasión en que ocurre y una consecuencia. Una operante es una clase de repuestas de un individuo en particular mientras que una práctica cultural es un conjunto de operantes de diferentes individuos que se encuentran funcionalmente relacionadas.

Contingencia Conductual

Ocasión----operante----consecuencia
(Una persona)

Metacontingencia

Operantes---- Resultados
entrelazadas
(varias personas)

Figura 5. Contingencia y Metacontingencia

Para mantenerse operando, las organizaciones requieren generar valor en términos de los productos o servicios que los consumidores pueden adquirir dentro de un mercado. Para una organización, sus ingresos son parcialmente el resultado de sus ventas. Las ventas son el resultado agregado del comportamiento individual de cada vendedor de la organización. El desempeño de cada vendedor puede mejorarse utilizando contingencias conductuales. Por otra parte las ventas como resultado agregado dependen del comportamiento combinado de todos los vendedores, y para estudiar y

modificar este comportamiento entrelazado de los vendedores, estudiamos analizamos y modificamos las metacontingencias. En otras palabras, estudiar la forma como se hacen las ventas en la organización (una práctica cultural) y la relación con los resultados que produce (las ventas) es un ejemplo del estudio de una metacontingencia en la antropología conductual organizacional.

Contingencia Conductual

Cliente en tienda-----venta--------Dinero producto de una venta
(Una persona)

Metacontingencia

Práctica cultural de ventas-------Ingreso mensual de la tienda
(La combinación de las
formas de vender de todos
los vendedores)

Figura 6. Ejemplos de contingencia y metacontingencia

Por ejemplo, Bohrer y Ellis (1998) describieron tanto las contingencias como las metacontingencias presentes en una tienda dedicada a la venta de ropa durante un período de 19 meses y su relación con el desempeño global de la organización. Encontraron que el cambio en los ingresos mensuales por ventas estaban relacionados con modificaciones en las prácticas culturales de mercadeo y ventas dentro de la organización.

Esto sugiere la importancia que tiene el estudio de las metacontingencias además de las contingencias conductuales en el estudio del comportamiento en

las organizaciones. La Antropología Conductual Organizacional es muy reciente y se requiere de mayor investigación y desarrollo conceptual para que esta especialidad contribuya a describir, predecir y controlar el comportamiento humano en las organizaciones.

El estudio de las contingencias y metacontingencias que operan en una organización son indispensables para asegurar el cambio y el desarrollo de la organización. El Análisis Conductual Organizacional es el campo de aplicación del Análisis Conductual en el contexto organizacional. Su conceptualización y ámbito de aplicación se describen en el siguiente capítulo.

Cuerpo, mente y espíritu parecen entidades diferentes y presentes en todos los seres humanos. Aquí ofrecemos algunas reflexiones sobre estas entidades desde la perspectiva del Análisis Conductual

Variación y selección natural (contingencias de supervivencia), son los mecanismos evolutivos responsables de la aparición de la especie humana y de la entidad física que llamamos el cuerpo.

Durante su ciclo vital, el ser humano está expuesto a las contingencias de reforzamiento (ambiente físico), responsables de la ocurrencia de la conducta humana (o la mente o las estructuras cognitivas en otros enfoques psicológicos

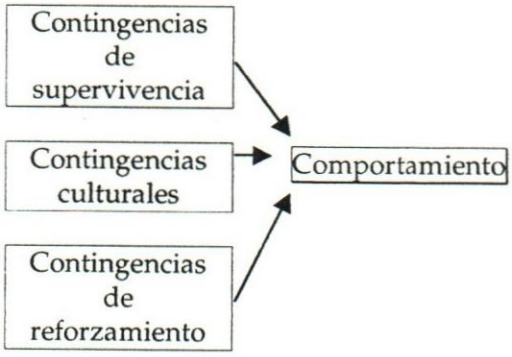
La conducta también es el resultado de la operación de las contingencias de la cultura (ambiente social) en que el individuo se desenvuelve. Algunas de estas contingencias culturales son originadas y mantenidas por instituciones como las iglesias y grupos esotéricos las cuales son responsables de nuestras prácticas religiosas y espirituales (nuestra "alma" o "espíritu").

Las entidades llamadas "mente" y "alma" (ó espíritu) no tienen consideración dentro del análisis conductual. Dentro del enfoque "mentalista", la entidad denominada mente es la responsable o causa del comportamiento. La mente es pues una entidad material o no material que causa el comportamiento.

En el análisis conductual no existe la mente como concepto, entidad o agente causal. Las contingencias de reforzamiento y las culturales son las que inician, mantienen y modifican el comportamiento.

Asimismo, en el Análisis Conductual no existe consideración para el "alma" o "espíritu" como entidades o esencias, pero existe una cuidadosa consideración de la iglesia y grupos esotéricos como instituciones que modifican las prácticas religiosas y espirituales de los seres humanos a través de la manipulación de las contingencias culturales o control a través de las reglas morales y éticas.

Una de las metas de la mayoría de las religiones y de los grupos esotéricos es la misma que la del Análisis Conductual, es decir, el logro del bienestar de la humanidad. Es por ello que el analista conductual puede colaborar con la iglesia y grupos esotéricos en la medida que sus servicios contribuyan a mejorar el bienestar psicológico y espiritual de sus miembros y del entorno social y físico que los rodea.



CAPÍTULO 3
ANÁLISIS CONDUCTUAL ORGANIZACIONAL

Se ofrece un recuento histórico del análisis conductual aplicado en el mundo del trabajo. Se reseñan los diversos énfasis que surgieron dentro de esta aplicación del análisis conductual. Esta revisión ubicará a la Gerencia de Sistemas Conductuales (**GSC**) como un desarrollo conceptual dentro del Análisis Conductual Organizacional (**ACO**). **ACO** consiste en la aplicación de los principios fundamentales del comportamiento en la solución de problemas significativos en el mundo del trabajo y las organizaciones. Las primeras aplicaciones del **ACO** pueden ubicarse en los años 70. En la década precedente, las aplicaciones del análisis conductual en el campo industrial se limitaban a la aplicación de la instrucción programada iniciada por Skinner en el campo del entrenamiento de personal.

Un estudio que hoy se considera un clásico, ilustra las primeras aplicaciones del Análisis Conductual en los escenarios industriales más allá del entrenamiento de personal. Este consistió en modificar el comportamiento de los empacadores de fletes de la compañía Emery Air Freight, (actualmente parte de Federal Express).

Los empacadores al ser interrogados sobre el uso del contenedor indicaban que cada uno de ellos se utilizaba en un 90%. Sin embargo al constatar por observación estos resultados se encontró que la tasa de utilización de los contenedores era de apenas del 45%, generando pérdidas para la organización. Se diseñó una intervención conductual que consistió en información de retorno (feedback) sobre la porcentaje de uso del contenedor y reforzamiento positivo del comportamiento de los empleados. Los resultados se observaron al día siguiente de implantada la intervención. Se logró un ahorro de 2 millones de dolares en un período de tres años. (At Emery Air Freight, 1973). Este resultado sirvió de inspiración para muchas aplicaciones posteriores del análisis conductual en el campo del trabajo. El autor de la intervención, E. Fenney había publicado el año anterior su trabajo "sobre auditoría del desempeño, feedback y reforzamiento postivo" una de las contribuciones pioneras en este campo (Fenney, 1972). El término "auditoría del desempeño" aunque publicado por primera vez por Fenney, lo había tomado de uno de sus profesores, Tom Gilbert. Este autor fue el creador del enfoque que denominó "**ciencia del desempeño**" (Gilbert, 1992 pp. 43). Gilbert, formado en el enfoque conductual, trabajó intensamente en el desarrollo de sistemas instruccionales en los años 60. En 1967 fundó la corporación Praxis dedicada a mejorar el desempeño en la industria la educación y el gobierno. En su enfoque es básica la distinción entre conducta y desempeño y en este sentido su perspectiva se

separa del enfoque conductual. En su ciencia del desempeño, la variable independiente es la conducta y la variable dependiente es el desempeño. El resultado o logro, a diferencia de la conducta, es el aspecto valioso. Manipulamos la conducta para obtener un logro o resultado que valga la pena y que contribuya con la misión de la organización. Por ejemplo la conducta de lanzar la pelota de baloncesto para cobrar una "falta" durante un juego tiene un resultado muy diferente si el jugador encesta o falla y contribuye diferencialmente con la misión del equipo (ganar una competencia). A Gilbert le importa el resultado que es valioso (encestar) y cómo desarrollar el repertorio conductual eficiente en el jugador para asegurar la mayor parte del tiempo este resultado valioso. El autor emplea la "**matriz de ingeniería del desempeño**" (Gilbert, 1978, Gilbert, 1996) como una herramienta conceptual para derivar los valores, metas y logros deseados en diferentes niveles de la organización. La posición de Gilbert ha representado un reto para los analistas conductuales toda vez que la conducta y no el desempeño, ha sido el foco de su interés. Sin embargo los analistas conductuales organizacionales progresivamente emplean diversos aspectos de su ciencia del desempeño en la práctica como consultores organizacionales.

También a principios de los 70 y trabajando desde la Universidad de Western Michigan (USA), Dale Brethower (1972), presentó su enfoque para aplicar el análisis conductual en el campo organizacional que denominó el "**sistema de**

desempeño total" (Brethower, 1982). En este énfasis se combinan la teoría de sistemas con el análisis conductual, para abordar los problemas de desempeño en las organizaciones que no podían ser resueltos por el enfoque de sistemas y el análisis conductual en forma separada. El enfoque incluye siete componentes los cuales se emplean para analizar las organizaciones y diseñar intervenciones. Estos componentes son: la meta del sistema, insumos, sistema de proceso, feedback del sistema de proceso, resultados, el sistema receptor y el sistema de feedback del receptor. En 1974, Malott (también afiliado a la Universidad de Western Michigan) publicó su trabajo sobre la aplicación combinada del análisis conductual y el enfoque de sistemas para mejorar los "servicios humanos" (Malott, 1974). Parece claro que los analistas conductuales en los años 70 incorporaban el enfoque de sistemas en las aplicaciones del análisis conductual en el mundo del trabajo.

Fred Luthans, afiliado a la Universidad de Nebraska (USA), se atribuyó el uso por primera vez de la expresión "**modificación de conducta organizacional**" en un libro sobre este tema (Luthans, 1973; Luthans, 1979, pag. 29). En su modelo de "administración de contingencias conductuales" se siguen los pasos de: Identificación, medición, análisis, intervención y evaluación. Estos son los mismos pasos que se sugieren para llevar adelante cualquier programa de intervención en modificación de conducta pero convenientemente ajustados para los problemas encontrados en el ámbito laboral. Un meta-análisis de los resultados

obtenidos empleando este enfoque entre 1975 y 1995 indican que la modificación de conducta organizacional resultó efectiva para modificar el comportamiento tanto en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios como a la manufactura de productos. (Stajkovic y Luthans, 1997).

Daniels y sus colaboradores en los años setenta, empezaron a aplicar los principios conductuales en el campo laboral y fundaron una compañía de consultores que ha sido un ejemplo para los analistas conductuales organizacionales. Su enfoque se encuentra documentado en su libro sobre Gerencia del desempeño (Daniels, 1989) que constituye la tercera edición de un libro publicado originalmente en los años setenta. Este consultor impulsó la creación de la revista "Journal of Organizational Behavior Management" de la cual fue su primer editor. Esta revista se viene publicando desde 1977.

Resumiendo, las aplicaciones del análisis conductual en el mundo del trabajo se originaron en los años 70. El enfoque prevalente fue el impulsado por Luthans, aunque la combinación con el enfoque de sistemas y el uso de las nociones de la "ciencia del desempeño" estaba incorporado en la práctica de los profesionales del área.

Durante los ochenta, se hizo más evidente el uso del término **"análisis de sistemas conductuales"** (Krapfl & Gasparotto, 1982) para enfatizar la necesidad de combinar los fundamentos de análisis conductual con la

perspectiva de sistemas para abordar los problemas del relacionados con el campo laboral. Igualmente el uso del término "desempeño" empezó a utilizarse con mayor frecuencia entre los investigadores y profesionales (Daniels, 1989).

Una de las preocupaciones fundamentales de los analistas conductuales en los años 80 y en los 90 ha sido considerar todos los niveles de la cultura organizacional como un requisito para realizar intervenciones organizacionales exitosas. Rummler y Brache propusieron un modelo de aproximación a los problemas de la organización fundamentados en **"tres niveles de desempeño"** (Organización, procesos, ejecutante del cargo) que ha resultado influyente en la formación de consultores organizacionales con enfoque conductual (Rummler y Brache, 1995). Igualmente a finales de los 80 y en los 90 se publicaron trabajos que intentan relacionar el materialismo cultural (un enfoque de antropología cultural) con el análisis conductual y en particular con el análisis conductual organizacional. (Glenn, 1988, Malott, 1988, Malott, 1992).

Cuando se examinan los énfasis anteriores en forma global se constata que el análisis conductual organizacional se ha nutrido de otras disciplinas como la antropología cultural, el enfoque de sistemas, y la ciencia del desempeño para ofrecer un enfoque para el manejo de los problemas del comportamiento humano en las organizaciones. A partir de los enfoques reseñados previamente y con la contribución de algunas nociones fundamentales de administración y gerencia que

se presentarán en el capítulo 4, se ha desarrollado la Gerencia de Sistemas Conductuales (GSC) como un enfoque para el cambio y el desarrollo de las organizaciones que igualmente considera algunas contribuciones de las perspectivas presentadas en este capítulo (Figura 7). Una primera aproximación de este modelo fue publicada previamente (Yáber, Malott y Valarino, 1998). Sus aplicaciones y extensiones se presentarán en el capítulo 5.

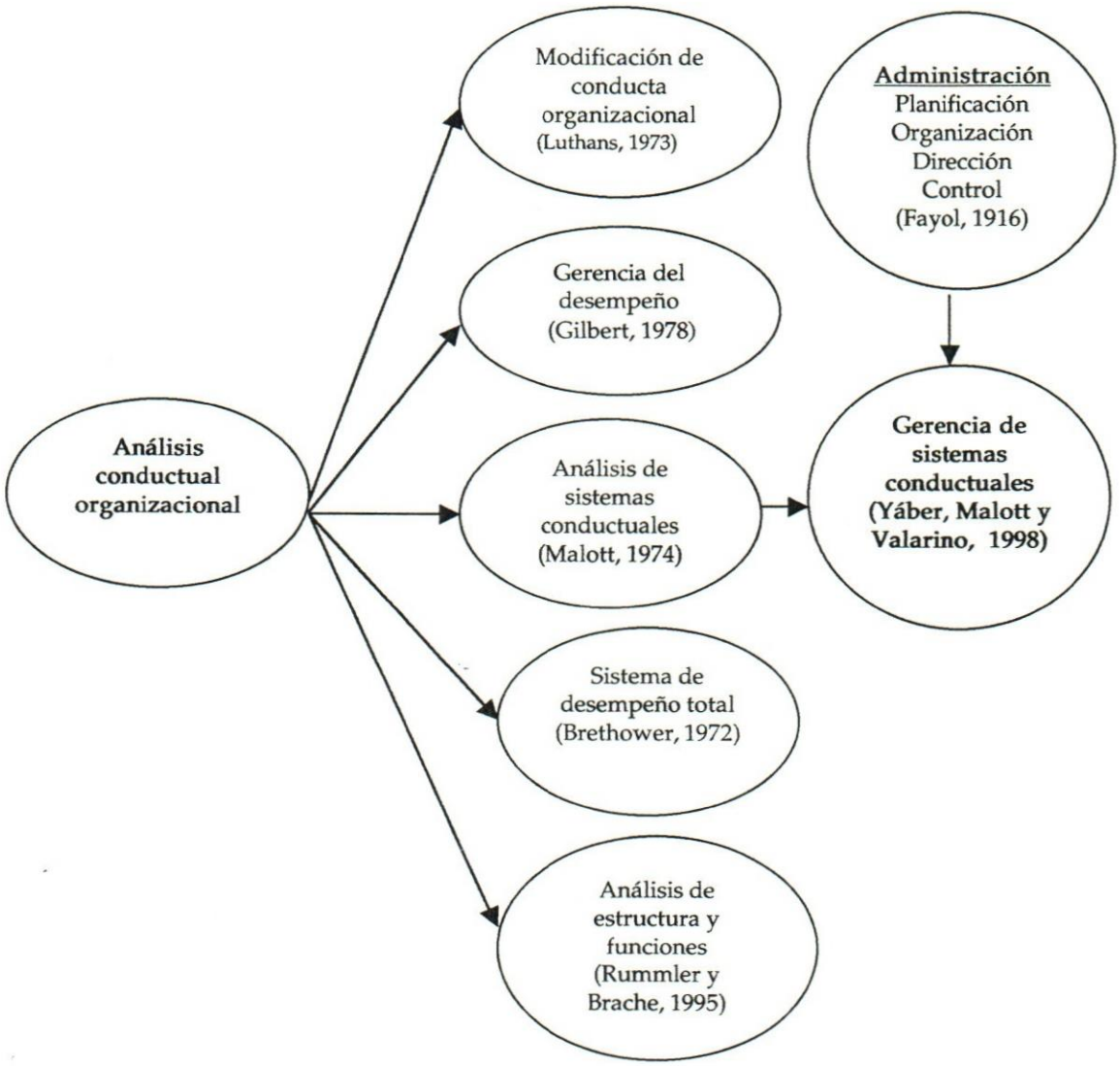


Figura 7. Análisis conductual organizacional, administración y gerencia de sistemas conductuales.

El liderazgo conductual consiste en manejar el desempeño personal y de colaboradores para lograr metas organizacionales productivamente, asegurando el involucramiento e interés por la tarea y satisfacción. El líder es un permanente animador del autoliderazgo conductual.

Lograr metas organizacionales productivamente (con eficacia y eficiencia) requiere que la organización por intermedio de su gerencia haga explícito en primer lugar, el plan estratégico y el plan operativo correspondiente a cada unidad de la organización, unidades que idealmente deben haber participado en este proceso de planeación. En segundo lugar es necesario clarificar metas que no son otra cosa que objetivos a los cuales les asignamos una fecha límite para ser completados. Tercero, se requiere la inspección, vigilancia y seguimiento por parte de la gerencia con el propósito de compartir la dirección y destino de los planes, animar el proceso, reconocer los logros parciales, corregir el rumbo en los casos que sea necesario y auditar el desempeño de los individuos unidades, conjunto de dependencias o a la organización. Para lograr esto el liderazgo conductual propone emplear tanto **el diseño de sistemas conductuales orientado hacia la misión** que otorga dirección y sentido al trabajo del sistema conductual como la **gerencia del desempeño personal y de colaboradores** para asegurar el alcance de las metas, el interés e involucramiento con la tarea y la satisfacción de líderes y seguidores. La **gerencia del desempeño** consiste en añadir o remover contingencias del comportamiento y sus análogos para modificar los comportamientos laborales que resulten en logros significativos para el alcance de las metas. Estimular el **interés** por la tarea implica arreglar contingencias de comportamiento para que los colaboradores experimenten emociones colaterales con el cumplimiento de tareas. El reconocimiento social, el uso del humor y un ambiente social lleno de reforzadores sociales son condiciones que hacen más probable el interés por el trabajo. **Involucrar** al personal con la tarea significa más que un mero compromiso de palabra de los seguidores con la organización. Exige del líder conductual añadir contingencias de comportamiento para aumentar el tiempo de contacto de los colaboradores con las tareas que tienen asignadas, reforzar las aproximaciones al resultado final y reconocer al personal cuando se alcanzan las metas del sistema. La **satisfacción** se mide por las expresiones verbales orales o escritas de complacencia, quejas, o sugerencias acerca del sistema conductual y constituyen un indicador de importancia de la eficiencia del sistema.

Promover el **autoliderazgo conductual** debe ser la aspiración de todo líder. Esto significa ayudar a los miembros del personal a incorporar en sí mismos, los repertorios conductuales de autogerencia para que cada miembro del personal de la organización sea competente para añadir o remover contingencias de su propio comportamiento orientadas al logro de las metas de la organización. Entonces se cumplirá que si cada miembro del personal se comporta de acuerdo a lo esperado, se obtendrán ganancias, beneficios o valores tanto para la organización como para el entorno que la rodea.

CAPÍTULO 4
GESTIÓN Y GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES

En este capítulo se analiza el concepto de gestión y su relación con los términos de administración y gerencia. Igualmente se consideran las relaciones entre los conceptos de gerencia, liderazgo y gestión con la Gerencia de Sistemas Conductuales.

Henri Fayol, un industrial francés, escribió en 1916 que existen seis grupos donde pueden ubicarse todas las operaciones de una empresa. Estas operaciones son: Técnicas, financieras, comerciales, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Administrar para Fayol incluía prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Fayol distinguía administración de gerencia. "Ejercer la gerencia es conducir a la empresa hacia su objeto..., es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales. La administración no es más que una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia."(Fayol, 1916/1961 p.133). Administración, gerencia y gestión son términos que hoy en día se emplean en forma intercambiable para describir funciones realizadas por gerentes o administradores en las organizaciones. Por gestión se entienden "las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas,

proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados" (Contraloría General de la República, 1999, p. 89). Hoy en día se consideran cuatro funciones que deben cumplir los gerentes: Planificación, organización, dirección y control. *Planificar* implica definir metas, desarrollar estrategias y delinear planes para coordinar las actividades. *Organizar* consiste en jerarquizar las actividades a realizar y decidir quién las va a llevar a la práctica. También se refiere a quién y donde se tomarán las decisiones. *Dirigir* incluye animar y motivar al personal, conducirlo y resolver conflictos. *Controlar* comprende la inspección y vigilancia de las actividades para garantizar que se llevan a cabo de acuerdo a lo planeado y corregir desviaciones. Para llevar adelante estas funciones los gerentes, administradores o gestores emplean el poder que le otorgan los propietarios o miembros de los consejos superiores de las organizaciones para que los colaboradores trabajen por el logro de las metas de la organización. El poder, la capacidad que tiene una persona sobre otra para que actúe deliberadamente de una manera que no haría si no existiese relación de dependencia, tiene varias bases. El poder legítimo, el poder de recompensar, de coaccionar, de experto, y el poder de referencia. Los gerentes usan el poder con los colaboradores para que éstos trabajen por el alcance de las metas. Ser gerente y contar con el poder legítimo no siempre es una condición suficiente para animar a los colaboradores

a alcanzar metas. El papel del liderazgo en las organizaciones y su relación con la gerencia se analiza a continuación.

Gerencia y Liderazgo

En los últimos años se ha analizado el papel diferencial que juega cada uno de estos términos, sus conceptos y sus aplicaciones en el campo laboral/organizacional (Kotter,1999, Cap.3). Gerenciar se refiere al proceso de utilizar los recursos organizacionales para alcanzar metas de una manera productiva. Cuando hablamos de productividad nos referimos al logro de las metas con eficacia y con eficiencia. Eficacia consiste en alcanzar las metas mientras que la eficiencia se refiere a lograr las metas procurando minimizar el costo de los recursos y disminuyendo los desperdicios. La suma de eficacia y eficiencia es lo que entendemos como efectividad. Por su parte el liderazgo se refiere al proceso de orientar, guiar, motivar y entusiasmar a los colaboradores y a uno mismo en el logro de las metas de la organización.

Se discute si el liderazgo se puede equiparar con la función de dirigir que se le asigna a la gerencia y las relaciones que existen entre los conceptos de liderazgo, gerencia y poder en su capacidad de explicar diversos aspectos del comportamiento organizacional. Se ha sugerido (Kotter, 1999, p. 67) que no todos los gerentes son líderes y que no todos los líderes son gerentes porque las competencias que se requieren en uno u otro proceso no son las mismas.

Gerentes y líderes utilizan el poder para el alcance de las metas. Los gerentes siempre tienen el poder legítimo que proviene de las máximas autoridades de la organización mientras que el liderazgo puede ejercerse sin el poder legítimo pero descansando más en el poder de experto y el poder de referencia. Es por ello que los líderes no tienen necesariamente poder legítimo pero sí hacen uso de otras fuentes de poder para influir en los demás para el alcance de metas. Idealmente todo gerente debería ser un buen líder y vice-versa pero en la realidad esto no suele ocurrir con frecuencia. Los roles de líder y gerente son ambos indispensables y complementarios en las organizaciones.

Gestión, liderazgo y gerencia de sistemas conductuales

El Análisis Conductual entiende el liderazgo como añadir o remover contingencias de comportamiento para conducir el desempeño personal y de colaboradores hacia el logro de metas de la organización con interés, adherencia y satisfacción. Esto significa utilizar la gerencia del desempeño en uno mismo y en los colaboradores para trabajar por el logro de metas. El *interés* consiste en arreglar condiciones para que el trabajo se realice bajo mínimas condiciones aversivas y máximas condiciones de reforzamiento positivo para que el desempeño laboral ocurra y se mantenga con intensidad. *Adherencia* comprende asegurar que las personas se comprometan y sobre todo se involucren con la organización empleando el mayor porcentaje del tiempo disponible en el trabajo para cumplir con las actividades que son necesarias para el alcance de

las metas. El aumento del número de cumplidos y reducción de las quejas orales o escritas acerca del sistema conductual (organización) es un indicador de la *satisfacción* (Yáber, 1995). El líder conductual anima a los seguidores anticipando los reforzadores positivos que ocurrirán por el desempeño apropiado que conduce a lograr metas, enfatizando tanto el desempeño individual como el trabajo en equipo. El líder conductual al desempeñarse como gerente del sistema conductual, utilizará las cuatro funciones de la gerencia (planificación, organización, dirección y control) tal como se emplean normalmente en las organizaciones, pero manejará el desempeño personal y de los colaboradores aplicando los principios del Análisis Conductual combinado con el enfoque de sistemas en la organización (análisis de sistemas conductuales).

La Gerencia de Sistemas Conductuales (GSC) es un enfoque para el Desarrollo Organizacional que se apoya en el análisis de sistemas conductuales y las funciones de la gerencia para planificar, implantar y evaluar procesos de cambio en las organizaciones. A continuación, la Gerencia de Sistemas Conductuales.

La fluidez conductual es una medida de desempeño que combina la velocidad con la precisión. La fluidez conductual hará más probable que el personal muestre su competencia a pesar de las distracciones; ayudará a su retención por períodos más largos y aplicará lo aprendido en la adquisición de nuevas competencias. El fortalecimiento de repertorios fluídos es una estrategia de entrenamiento que mejora el desempeño laboral.

La experticia en un dominio de contenido, por ejemplo de las características de un producto o servicio, exige los pasos de adquisición del repertorio, empleo fluído de los conceptos, mantenimiento a través del tiempo y su aplicación a nuevas situaciones o en destrezas más complejas. Los pasos requeridos son (Johnson y Layng 1992): Establecimiento (entrenamiento en precisión); Recordando (desarrollo de la fluidez); Resistencia (fortalecer la resistencia) y Aplicación (empleo de lo aprendido a nuevos ambientes, formatos o destrezas más complejas). El verdadero dominio del contenido se logra cuando la persona se ejercita en los cuatro pasos mencionados. El primer paso, entrenamiento en precisión, consiste en la adquisición de un repertorio de términos, definiciones y ejemplos del contenido que se aspira manejar. Por ejemplo, dado un término proporcionar su definición técnica correspondiente o un ejemplo de dicho concepto. El segundo paso, entrenamiento en fluidez, consiste en utilizar el repertorio adquirido con precisión y rapidez. Por ejemplo, dado un conjunto de términos proporcione tantas definiciones o ejemplos como sea posible en un minuto, ó en otros intervalos de tiempo corto. El tercer paso, desarrollo de la resistencia, consiste en desempeñarse con rapidez y precisión con relación a la terminología con períodos progresivamente más cortos hasta que el aprendiz logre la experticia dentro del lapso pre-establecido. Un ejemplo de este paso podría ser: Dada una lista de 12 términos, proporcione todas las definiciones y ejemplos correspondientes con un 92% de precisión y en un lapso de cinco minutos. El paso final, aplicación, se refiere al empleo del repertorio adquirido para responder preguntas novedosas o resolver problemas no contemplados en el entrenamiento original. Un ejemplo de este paso final podría ser: Dado una lista nueva de 20 situaciones problemáticas, resuelva estos problemas en un lapso de 20 minutos. En resumen, los individuos competentes en un dominio de contenido mostrarán una ejecución precisa, fluída, resistente y generalizada (extendida) en este tópico. Fluidez, la combinación de precisión y rapidez, es una tasa de desempeño que genera destrezas útiles que son demostradas aún después de largos períodos sin haber sido practicados. La fluidez hará más probable que los empleados muestren su competencia en el contenido a pesar de las distracciones; ayudará a que retengan estas competencias por períodos más largos y aplicarán lo aprendido en la adquisición de nuevas competencias (Binder y Bloom, 1989).

Binder, C. & Bloom, C. (1989, February). Fluent product knowledge: Application in the financial services industry. *Performance and Instruction*, 17-21.

Johnson, K.R. & Layng, T.V. J. (1992). Breaking the structuralist barrier: Literacy and numeracy with fluency. *American Psychologist, 47* (11),1475-1490.

CAPÍTULO 5

GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES: CONCEPTUALIZACIÓN

Se presenta el modelo de gerencia de sistemas conductuales (G.S.C.) como un enfoque para el desarrollo organizacional. Para ello se define en primer lugar lo que se entiende por cambio organizacional, luego se consideran el papel que cumplen el consultor y el cliente, posteriormente se describen las fases del proceso y finalmente se enumeran sus estrategias de intervención. En el capítulo siguiente se presentan en detalle, las estrategias de intervención de este enfoque para el Desarrollo Organizacional.

El análisis de sistemas conductuales (A.S.C.) consiste en el uso combinado del análisis conductual y el análisis de sistemas para ayudar a las organizaciones a definir y alcanzar sus metas (Malott, 1974). El análisis conductual consiste en el estudio de los principios fundamentales del comportamiento humano y se basa en el estudio experimental del comportamiento (Malott, Malott y Trojan 2000, p. 9). Por su parte, el análisis de sistemas, estudia una actividad para definir sus metas y objetivos y desarrolla las operaciones y procedimientos para alcanzarlos en una forma más eficiente (Krapfl & Gasparotto, 1982, p. 30).

En el presente trabajo se utilizará la expresión **"gerencia de sistemas conductuales"** (GSC) en lugar de "análisis de sistemas conductuales" sugerido por Malott y García (1987) porque GSC reconoce la importancia e incorpora las funciones gerenciales (planificación, organización, liderazgo y control) para ayudar a los sistemas conductuales a cumplir con su misión.

En la **gerencia de sistemas conductuales** se diseñan, implantan, evalúan y reciclan sistemas donde participan seres humanos con el propósito de asegurar que éstos logren sus metas óptimamente. Esta perspectiva puede emplearse como una estrategia para ayudar a las organizaciones a desarrollar programas de cambio planificado, es decir intervenciones relacionadas con cambio y Desarrollo Organizacional (DO)

La GSC, como enfoque para el D.O. asume una postura sobre el cambio, define roles tanto para el sistema-cliente como para el consultor, lleva adelante un proceso y desarrolla intervenciones para asegurar el logro de los cambios previamente delineados conjuntamente entre el consultor y el cliente. A continuación se revisan cada uno de estos elementos.

Cambio

GSC define el cambio organizacional como la incorporación al repertorio conductual de los miembros de una organización de comportamientos que contribuyan a mejorar el desempeño de individuos, equipos y la organización en

su conjunto. Esto implica que si los miembros de la organización se comportan de acuerdo a lo planeado, se alcanzarán resultados que luego retornarán ganancias, beneficios o valores para esta organización. En la GSC se concibe el cambio fundamentalmente aunque no exclusivamente como un proceso de innovación y adopción (Zalman y col., 1973) donde se persigue reducir las diferencias entre el desempeño actual y el deseado mediante intervenciones planeadas dirigidas al individuo, equipo y o el sistema organizacional para alcanzar los objetivos que se ha trazado previamente el cliente.

Los tipos de cambio en la organización se pueden clasificar como: cambios en la tecnología, cambios estructurales, cambios en el ambiente físico, cambios en el producto o servicio que se presta y cambios en el comportamiento de los miembros de la organización. Algunos cambios de comportamiento requieren la adquisición y fortalecimiento de repertorios conductuales (comúnmente conocido como entrenamiento y desarrollo del personal). Otros cambios requieren la modificación de la frecuencia de repertorios conductuales ya existentes porque éstos no se presentan de la manera requerida, esto se denomina gerencia del desempeño (generalmente descrito como "motivación" del personal"). Finalmente, en algunas oportunidades se requieren cambios en todos los miembros de la organización con el fin de lograr cambios en la cultura o clima. Es en esta situación

donde se requiere una intervención de Desarrollo Organizacional con el enfoque de Gerencia de Sistemas Conductuales.

Cliente

El cliente en este enfoque es un sistema conductual (Malott y García, 1987). Un sistema conductual está constituido por uno o más seres humanos que trabajan en coordinación para alcanzar un conjunto de objetivos o metas. Un individuo, un grupo, equipo o una organización constituyen instancias de sistemas conductuales. Cuando el sistema conductual es un individuo, los componentes del sistema se conciben como las diferentes partes del repertorio conductual que se utilizan para lograr metas. (Malott & García, 1987). El sistema-cliente se apoya en el consultor para alcanzar sus objetivos.

Consultor

El analista conductual organizacional es un profesional que estudia la operación de los principios del comportamiento en los escenarios organizacionales con el propósito de diseñar, ejecutar y evaluar intervenciones en los sistemas conductuales (individuos, grupos y organizaciones). El analista conductual organizacional, que puede ser interno o externo a la organización, es activo en todas las fases del proceso, ayudando al sistema-cliente a: plantear apropiadamente él o los problemas, diseñar planes de intervención, ejecutar los planes, evaluar los logros e implantar sistemas de mantenimiento que aseguren que los objetivos alcanzados

con la intervención se mantengan y al mismo tiempo permitan la salida del consultor de la organización (en el caso de un consultor externo) o el cese de la intervención cuando se trate de un consultor interno.

El analista conductual organizacional necesita adquirir y desarrollar competencias que le permitan desenvolverse efectivamente en el ámbito organizacional. Eubanks y sus colaboradores (1990) elaboraron un listado preliminar de estas competencias a partir de entrevistas sobre eventos conductuales a 23 especialistas en desarrollo organizacional. Las seis competencias identificadas son: (1) Implementar la intervención, (2) gerencia de procesos de grupo, (3) empleo de los datos, (4) negociación de contratos, (5) uso de destrezas interpersonales y (6) mantenimiento de la relación con el cliente. Los investigadores identificaron además 14 clases de conductas del consultor relacionadas con estas 6 categorías. Estas clases de conducta del consultor son: Ganar apoyo de la gerencia, colaborar, preparar, adaptarse al cambio, estableciendo rapport, facilitando procesos de grupo, demostrar profesionalismo, usar el lenguaje del cliente, uso de ejemplos y modelos, resolver asuntos del cliente, incluir todos los asuntos pertinentes, establecer contratos explícitos, recolectar datos y trabajar en el seguimiento. De acuerdo a sus proponentes estos resultados son útiles para el desarrollo de un modelo conductual de un consultor competente.

Consultor y sistema-cliente trabajan juntos en un proceso cuyas fases se especifican a continuación.

Proceso

El proceso de la GSC comprende las fases de: análisis, especificación, diseño, implementación, evaluación y reciclaje. Durante el *análisis* se estudian las contingencias conductuales y meta-contingencias que operan naturalmente sobre el comportamiento de los individuos en el sistema conductual antes de iniciarse la intervención. "Una contingencia conductual es una relación de dependencia entre las condiciones de estimulación, el comportamiento y un resultado o consecuencia" (Malott & Yáber, 1994, p. 111). Por su parte las meta-contingencias (Glenn, 1988) constituyen el conjunto de contingencias conductuales del medio social que se encuentran entrelazadas y afectan a los miembros de la cultura. Este análisis permite determinar los factores que afectan el comportamiento de los miembros de la organización. La segunda fase, *especificación*, consiste en determinar los objetivos de desempeño que se desean para la organización en el nivel individual, departamental y corporativo. Posteriormente se *diseña* la intervención, especificando él o los comportamientos a modificar en los miembros de la organización, las contingencias conductuales que se van a emplear, el tipo de intervención y el plan de seguimiento. Luego se *implementa* el programa de cambio en la organización de acuerdo a lo especificado en el diseño, para luego evaluarlo.

La *evaluación* consiste en comparar los resultados obtenidos con la intervención, con relación a lo que se había determinado como objetivo deseable. Finalmente, y de acuerdo a la evaluación, se procede a *reciclar* (reiniciar el proceso desde la fase de análisis) hasta que se alcancen los objetivos previamente definidos en el plan de cambio en la organización (ver Figura 8).

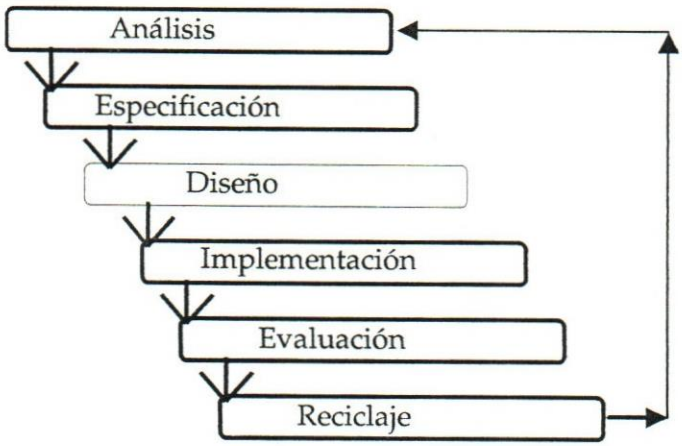


Figura 8. Fases de la Gerencia de Sistemas Conductuales.

Estrategias de intervención

Las estrategias de intervención que se utilizan en la gerencia de sistemas conductuales son: (a) el diseño de sistemas orientados a la misión (Malott & García, 1987); (b) la gerencia del desempeño para el cambio cultural (Malott, R. 1994), (c) los sistemas de supervisión conductual (Dillon, Kent y Malott, 1980; Meneses, R., Valarino, E. y Yáber, G., 1998), (d) el análisis de pasos y tareas (Rummler y Brache, 1995) y el análisis de "Tres contingencias" (Malott,1992; 1993) que es un modelo para

la gerencia del desempeño (Gilbert, 1978; Brethower, 1982;, Daniels, 1993). La figura 9 presenta las estrategias de intervención y el nivel de aplicación de cada una de ellas. En el siguiente capítulo se presentan e ilustran estas estrategias de intervención de la Gerencia de Sistemas Conductuales.

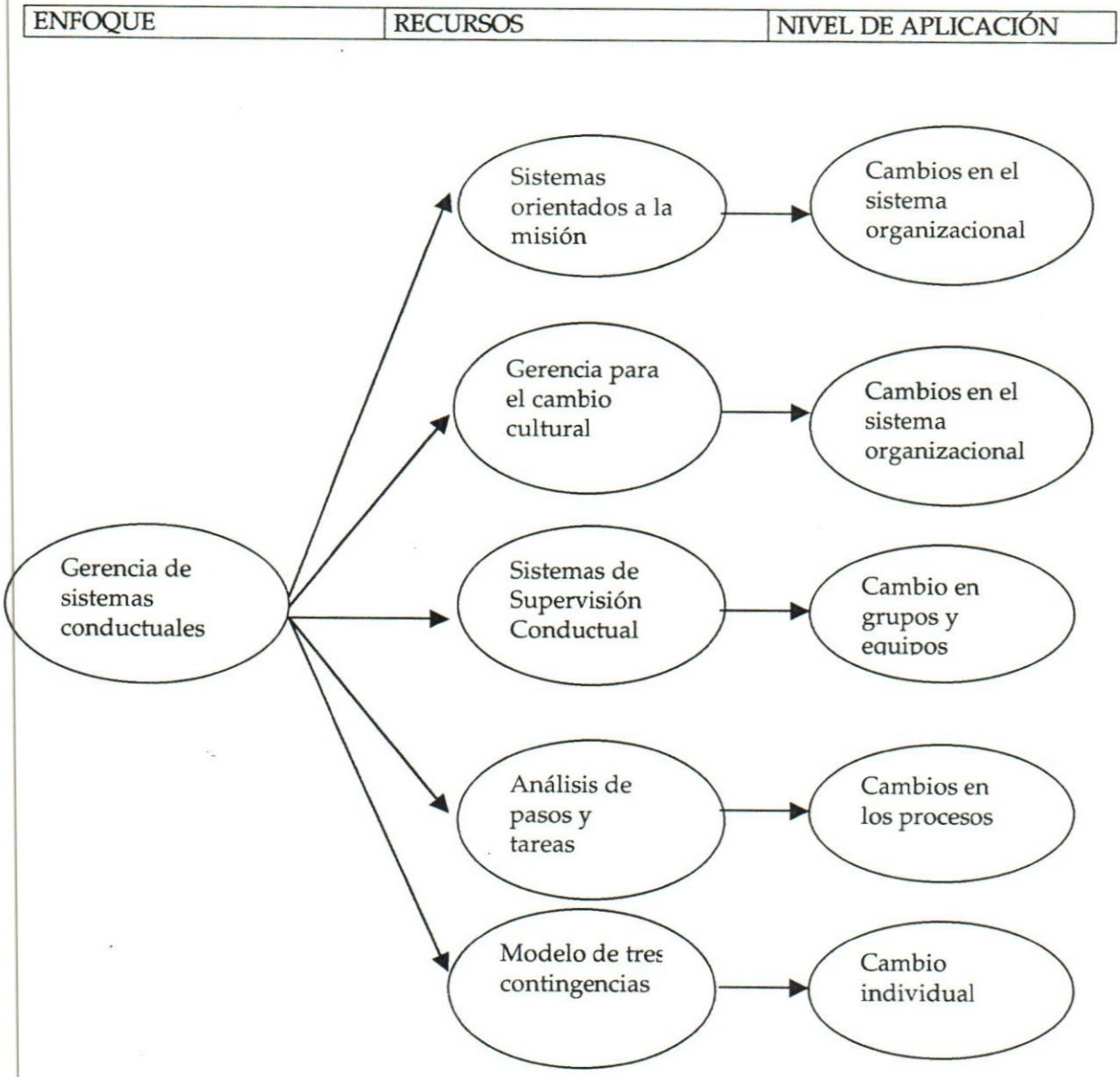


Figura 9. Estrategias de intervención en la Gerencia de Sistemas Conductuales

Un análisis conductual de la postergación

Diferir el comienzo de una tarea (postergación), es una práctica que obstaculiza el alcance de nuestros objetivos personales y profesionales. Aquí se ofrece el análisis conductual de la postergación para aquéllos lectores que no hayan diferido para mas tarde la lectura de esta nota.

Termina el receso navideño y nos disponemos a celebrar la fiesta de fin de año. De acuerdo a la costumbre de algunos, cada quién va a formular al menos una resolución de cambio personal. Michael resuelve dejar de fumar, Guillermo promete bajar de peso y hacer ejercicio, Cecilia dejará de comerse las uñas y Luisa promete terminar de escribir su trabajo de maestría. Dos meses más tarde, la familia y los amigos se reúnen en ocasión del cumpleaños de Rafael. El cumpleañero quién por cierto no formuló ninguna resolución, aprovecha la oportunidad para molestar, y dejar caer la mal intencionada pregunta ¿ Por cierto..., cómo van las resoluciones del nuevo año?. No hace falta la pericia de Sherlock Holmes o Agatha Christie para conocer el resultado. Las mejores resoluciones e intenciones se han quedado en el vacío y ninguna de las personas ha iniciado el programa de cambio. La postergación, entendida como el retraso en comenzar una tarea o proyecto es uno de los peores enemigos del bienestar del ser humano. Aunque la postergación suele calificarse como una práctica cultural de los Latinoamericanos, también se observa entre los Norteamericanos, Alemanes y Japoneses, aunque con matices e intensidades diferentes. El aspecto crítico de la postergación se relaciona con las consecuencias del acto de postergar. Retrasar un día más la fecha límite para dejar de comerse las uñas, empezar a hacer ejercicio, reducir el consumo de alimentos, administrar mejor nuestro tiempo o escribir el trabajo de grado, no tiene impacto significativo sobre el comportamiento que deseamos modificar. Por otra parte, gran parte de nuestro repertorio de comportamiento está gobernado por reglas. Una regla es una descripción de una contingencia conductual. Un ejemplo de este tipo de reglas sería: "Si tocas la hornilla caliente te quemarás". La mayoría de los humanos con adecuado repertorio verbal cumplirían con la regla sin mayor dificultad. Esta regla describe un resultado que es inmediato, probable e intenso. Sin embargo a la mayoría de nosotros se nos hace muy difícil seguir reglas que describen resultados improbables. "Si usas el preservativo, disminuyes el riesgo de contagio"; "Si usas el casco de seguridad, proteges mejor tu cabeza en caso de accidente". También se nos hace difícil seguir reglas que describen resultados acumulativos "Si comes chocolates, eventualmente engordarás"; "Si escribes una página de la tesis cada día, eventualmente la terminarás". Siempre se puede postergar para más tarde él dejar de comer chocolates o dejar de fumar. Siempre podemos diferir para mañana o para otra ocasión, el uso del preservativo, del casco de seguridad o escribir una página de la tesis. Como los resultados que se describen son improbables o de efectos inmediatos débiles, la postergación siempre aparece como la elección de menor esfuerzo. La especie humana es variada y también es cierto que algunas personas son capaces de cumplir con reglas que describen resultados improbables o de efectos inmediatos débiles. Estos miembros de la especie los llamamos exitosos, autocontrolados o personas con fuerza de voluntad. El resto de los mortales necesitamos gerenciar nuestro comportamiento para eliminar la postergación, cumplir con las fechas límite y alcanzar nuestros objetivos personales y profesionales. Por cierto, lo siento..., debo diferir para la próxima entrega, las soluciones al problema de la postergación.

CAPÍTULO 6
GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES: INTERVENCIONES

La Gerencia de Sistemas Conductuales (GSC) en las organizaciones se utiliza para generar cambios tanto en el comportamiento como en el desempeño de la persona, el desempeño de los grupos o del desempeño de la organización en su conjunto. Estas intervenciones pueden implantarse en forma aislada o combinada dependiendo de los objetivos que se propongan y negocien entre el agente de cambio y el sistema cliente.

En este capítulo se analiza en primer lugar los conceptos de comportamiento y desempeño y su papel en la GSC. Luego se presentan e ilustran las cuatro categorías de intervención en análisis conductual aplicado en las organizaciones.

Desempeño y Comportamiento. Aspectos conceptuales

Una de las metas de la psicología aplicada es la de modificar el comportamiento de los seres humanos en direcciones que contribuyan a mejorar su bienestar, sea éste físico, psicológico, social o espiritual. En un enfoque del comportamiento como el análisis conductual (Malott, Malott y Trojan 2000); el énfasis en la modificación o

cambio puede centrarse tanto en el comportamiento como en el desempeño. El *comportamiento o conducta* se refiere a una actividad glandular, muscular o eléctrica (Malott y col., 2000 p. 8) o en forma general a todo lo que un organismo "hace". En esta definición más amplia se pueden incluir comportamientos como pensar, soñar o imaginar, donde no se tiene hasta el presente evidencia clara de la existencia de actividad glandular, muscular o eléctrica. Dentro de esta perspectiva se pueden considerar cuatro modalidades de comportamiento (Poppen, 1989). Conducta motora (que mueve el organismo), conducta verbal (que media el reforzamiento social), conducta visceral (que contribuye a mantener la hoemostasis) y conducta observacional (que busca o selecciona entre estimulos discriminativos).

El *desempeño* se refiere a la razón que existe entre el logro obtenido y el *comportamiento* requerido para alcanzar el logro. El *logro* es el resultado de un comportamiento. El *comportamiento* es toda actividad muscular, glandural o eléctrica. El comportamiento es una variable de costo y el *logro* es una variable relacionada con el valor (De=Lo/Co), (Gilbert, 1978). El desempeño también se define como el conjunto de comportamientos que son necesarios para alcanzar una meta (Daniels, 1989, p.240). Considere el escenario donde un jugador de Baloncesto se coloca en la línea de "castigo" para lanzar un tiro libre. El jugador de acuerdo a las reglas tiene al menos dos oportunidades para lanzar la pelota y obtener puntos para su equipo. Si consideramos cada lanzamiento como un comportamiento, dos lanzamientos constituyen posibilidades de logro. Si falla los dos lanzamientos el

logro resulta cero y por tanto también resulta cero en desempeño. Sin embargo habríamos empleado un esfuerzo, un costo para tratar de obtener el resultado (D=0/2). Si el jugador acierta una vez, entonces el comportamiento es dos, el logro es de uno y el desempeño es 0,5 (D=1/2). Finalmente si el jugador tiene éxito en sus dos intentos entonces el desempeño obtendría el máximo de logro con el comportamiento requerido para este caso (D=2/2). En la situación de escribir este documento utilizo una cantidad de comportamientos como leer escribir y editar que pueden expresarse como el número de páginas escritas por hora. Para una hora de trabajo los resultados podrían ser de ninguna, una o más de una página completada. A medida que el número de páginas completadas por hora sea mayor, también aumentará el logro y por ende el desempeño.

Comportamiento y Desempeño. Medición

Tanto el comportamiento como el desempeño tienen dimensiones con las cuales podemos realizar su medición. El comportamiento puede medirse a través de su frecuencia (número de ocurrencias por unidad de tiempo); por su duración (el tiempo que transcurre desde el inicio hasta la finalización de una respuesta) y por su fuerza, (es la intensidad de la respuesta). Es posible realizar medidas del comportamiento tanto de proceso como de resultado. Entre las medidas de proceso se encuentran *involucrarse* con la tarea y *seguridad*. *Involucrarse* con la tarea se mide por el monto o porcentaje de tiempo dedicado a la tarea, mientras que *seguridad* se mide por el monto o porcentaje de tiempo empleando dispositivos o emitiendo

comportamientos para prevenir accidentes o disminuir su impacto (Malott, 1994 p. 59). Entre las medidas de resultado de los comportamientos se encuentran la *cantidad*, la *calidad*, la *puntualidad* y el *costo*.

Las dimensiones con las cuales podemos medir el desempeño (Gilbert, 1978, p.45) son: *cantidad* (incluye tasa, volumen y puntualidad); *calidad* (incluye clase, novedad y precisión); y *costo* (incluye materiales, gerencia y esfuerzo laboral). Para cada caso se seleccionará la o las dimensiones que son pertinentes y sus correspondientes indicadores. Otra medida del desempeño que ha adquirido importancia en los últimos años es la fluidez conductual. Fluidez, la combinación de precisión y rapidez, es una tasa de desempeño que genera destrezas útiles que son demostradas aún después de largos períodos sin haber sido practicados. La fluidez hará más probable que las personas muestren su competencia a pesar de las distracciones; ayudará a que retengan estas destrezas por períodos más largos y aplicarán lo aprendido en la adquisición de nuevas destrezas. Un vendedor que progresivamente es capaz de nombrar más características de un producto en cada vez menor tiempo, está desarrollando la fluidez en el manejo de las características de dicho producto. El entrenamiento en fluidez se utiliza en el fortalecimiento de repertorios académicos y laborales entre otros (Binder, 1996; Johnson, K.R. & Layng, T.V. J.,1992).

Como se puede apreciar, existen algunas similitudes entre las medidas de resultado de los comportamientos y las dimensiones con las que medimos el

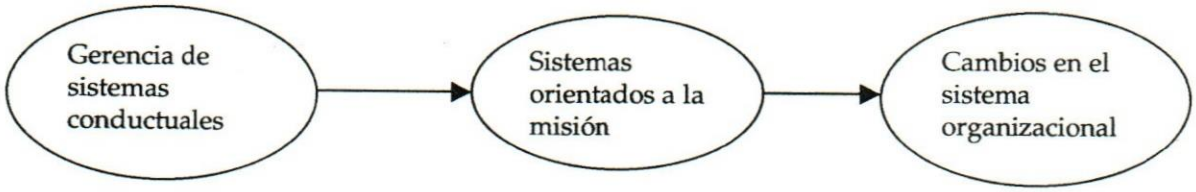
desempeño, de hecho algunas veces se utilizan en forma intercambiable. Es necesario destacar que en la psicología aplicada en el contexto laboral es más frecuente trabajar con el concepto de *desempeño* (ó actuación) que con *conducta o comportamiento*. Esto se debe en parte al interés específico en los escenarios organizacionales por logros o resultados más que por las variables relacionadas con el proceso. En otras palabras, las organizaciones están más interesadas por ejemplo en el número de ventas por día (una forma de medir el desempeño) que en las conductas interpersonales necesarias para asegurar la venta (una variable de comportamiento). Sin embargo las organizaciones reconocen que modificando el comportamiento (conductas del vendedor) será más probable un aumento en las ventas (medida de desempeño). Otra razón para utilizar el término desempeño en lugar de conducta o comportamiento tiene que ver con el uso cotidiano que se le otorgan a ambos términos en las organizaciones. Para la mayor parte de las organizaciones los "problemas de conducta" se relacionan con problemas de disciplina laboral que pueden ameritar sanciones, reprimendas o despidos. En cambio cuando se habla de desempeño, se refiere a los asuntos concernientes a la actuación laboral y los logros de las personas en la organización.

Para las organizaciones, constituye un gran reto clarificar su verdadera misión, determinar la discrepancia entre lo que aspira como ideal y su estado actual de desempeño, y manejar la transición entre el estado actual y el deseado. El diseño de sistemas dirigidos hacia el logro de la misión y la gerencia del

desempeño para el cambio cultural son dos recursos para trabajar en ese propósito (Fig.9, p.47). Estas intervenciones se consideran a continuación.

Diseño de sistemas dirigidos hacia la misión

ENFOQUE	RECURSOS	NIVEL DE APLICACIÓN



Las organizaciones son sistemas conductuales que requieren determinados comportamientos de sus miembros para alcanzar objetivos y metas. La gerencia de sistemas conductuales propone para lograrlo una estrategia de tres pasos (Malott & García, 1987, p. 127). En primer lugar, **diseñar una organización ideal** que contenga todos los elementos armonizados para alcanzar su meta. En segundo lugar, **evaluar la organización** actual en comparación de la organización deseada, para identificar las oportunidades para mejorar; y por último **modificar la organización** existente en términos de la organización ideal en los niveles del sistema total, grupos y equipos así como en el nivel individual.

En el diseño de sistemas dirigidos hacia la misión se determinan primero los objetivos últimos de la organización, luego los objetivos intermedios y por último los objetivos iniciales. Los objetivos en el sistema conductual (organización) contienen: (a) una descripción de lo que se pretende lograr; (b) la(s) persona(s)

responsable(s) del logro del objetivo; (c) las normas de cantidad (tasa, puntualidad y volumen); (d) las normas de calidad (precisión y clase); (e) los costos (mano de obra, materiales, equipo de trabajo y gerencia); (f) indicación de la relación lógica del objetivo con el resto de los objetivos de la organización, así como la verificación de que el objetivo ha sido declarado como un logro (resultado) y no como una actividad (comportamiento).

La gerencia de sistemas conductuales propone que la meta última de toda organización consiste en alcanzar el bienestar de la vida en el universo. Los objetivos subordinados deberían estar alineados con esta misión. La realidad indica sin embargo que muchas organizaciones están alejadas o incluso en contra de la misión fundamental en vista que los productos o servicios que ofrecen afectan el bienestar físico, psicológico y o espiritual de los miembros de las comunidades y otras formas de vida en el universo.

El diseño y rediseño de organizaciones y el logro de objetivos dentro de ellas requiere que todos los participantes del sistema se comporten de acuerdo a lo especificado en la meta y los objetivos. Para lograr este propósito se utiliza el modelo de gerencia del desempeño para el cambio cultural.

Modelo de Gerencia del desempeño para el cambio cultural

ENFOQUE	RECURSOS	NIVEL DE APLICACIÓN

Cambiar aspectos de la cultura en una organización tiene como requisito que se diseñen y apliquen contingencias del comportamiento para todos los miembros de la organización. "Para manejar y cambiar el comportamiento de los miembros de una cultura, se debe administrar y cambiar el comportamiento de todos los niveles dentro de dicha cultura" (Malott, 1994, p.53). Por cultura se considera el "conjunto de contingencias para gerenciar el comportamiento de los miembros de todo el grupo" (Malott, 1994, p.54). Para la adopción de nuevos comportamientos y actitudes que estén a su vez alineados con los valores específicos que se desean adoptar en una organización, se hace imprescindible que se analicen las contingencias del medio social de la organización o meta-contingencias. Las meta-contingencias (Glenn, 1988) son el conjunto de contingencias conductuales del medio social que están entrelazadas y afectan a los miembros de la cultura. Este entrelazamiento constituye una práctica cultural y dicha práctica puede originar diferentes tipos de resultados en la cultura. Por ejemplo la práctica de ahorrar energía (apagar luces, equipos y otros dispositivos de acuerdo a las sugerencias de

los expertos) en el recinto de la organización, es una práctica cultural que se puede exigir de todos los miembros (Figura 10). De esta forma los supervisores y líderes utilizarán contingencias conductuales como la sanción o el reconocimiento social para asegurarse que el personal ahorre energía. Asimismo, en niveles superiores de la gerencia, los gerentes arreglarán contingencias para que los supervisores cumplan con el requerimiento de sancionar o reconocer comportamientos relacionados con el ahorro de la energía. Finalmente, la presidencia y el comité ejecutivo arreglarán contingencias para que los gerentes vigilen la responsabilidad del nivel de supervisión con relación a las prácticas de ahorro de energía y a su vez tienen la responsabilidad de diseñar las normas y procedimientos para el ahorro de energía. Esta práctica (ahorrar energía) puede traer como resultado una imagen corporativa que valora la conservación y ahorro de los recursos energéticos disponibles para la organización. El cambio en las prácticas culturales con el objeto de producir resultados distintos a los que prevalecen en la cultura, requiere del análisis de las meta-contingencias actuales que afectan a los miembros de la organización y el diseño de técnicas de intervención que alteren el comportamiento de todos los miembros en la dirección esperada en el programa de cambio planificado. Un cambio planificado como el requerido en las actividades de Desarrollo Organizacional implicará el uso de este modelo para implementar y mantener el cambio en toda la organización.

Nivel cultural dentro de la Organización	**Condición Motivadora**	**Comportamiento**	**Consecuencia**
Personal	Ocurrirá sanción social por parte del supervisor	Ahorrar energía (Apagar la luz)	No habrá sanción social
Supervisorio	Ocurrirá sanción social por parte del gerente	Supervisar el ahorro de energía (Apagar la luz)	No habrá sanción social
Gerencial	Ocurrirá sanción social por parte del comité directivo	Vigilar la aplicación de la política de ahorro de energía (Apagar la luz)	No habrá sanción social
Comité Directivo	Posibilidad de ser reelegidos por el grupo de accionistas	Diseño de políticas sobre ahorro de energía (Apagar la luz)	Mayor posibilidad de ser reelegidos

Figura 10. Modelo de gerencia del desempeño para la práctica cultural del ahorro de energía

El analista conductual organizacional puede encontrarse en situaciones donde la intervención debe orientarse al cambio del comportamiento y desempeño de grupos y equipos. En estos casos se diseñan, implantan, evalúan y reciclan sistemas de supervisión conductual.

Sistemas de Supervisión Conductual

ENFOQUE	RECURSOS	NIVEL DE APLICACIÓN

El sistema de supervisión conductual es una estrategia de intervención para mejorar la efectividad del trabajo individual en grupos y equipos que aprovecha las contingencias sociales que se presentan en estas situaciones. El sistema de supervisión conductual se desarrolló en los años 80 como una intervención la supervisión de proyectos de trabajos de maestría realizado por estudiantes universitarios de postgrado (García, Malott, Brethower, 1988). Posteriormente su uso se ha extendido para propiciar cambios individuales en grupo durante proyectos de largo plazo que pueden ser personales, académicos, laborales o de la organización. (Meneses, Valarino y Yáber, 1998).

El primer paso para iniciar una intervención de este tipo consiste en determinar la misión del sistema conductual. Generalmente consiste en que las personas completen un proyecto a largo plazo relacionado con uno o varios objetivos de cambio personal, académico, social, económico o laboral. Los objetivos pueden ser idénticos, pertenecientes a la misma categoría o de diferentes

categorías. Los objetivos pueden ser idénticos para varias personas como en la intervención para que varias personas completen un trabajo de grado. Los objetivos pueden ser similares en una categoría como cuando los miembros en el grupo desean modificar un comportamiento personal pero los comportamientos son diferentes. Un participante desea reducir el consumo de alimentos y otra persona desea eliminar el comportamiento de fumar. Finalmente podemos encontrar grupos de personas cuyos objetivos de cambio pertenecen a distintas categorías. Una persona puede plantear un objetivo laboral y otra persona un objetivo personal. La misión del sistema conductual debe establecer claramente los límites del sistema antes de iniciar el programa de intervención.

Estas intervenciones pueden tener una fecha límite impuesta por personas distintas a quienes tienen que completar el proyecto o esa fecha puede ser responsabilidad de la persona que desea realizar el cambio. Esta distinción es importante pues en el segundo caso se hace necesario desarrollar como requisito fundamental las competencias relacionadas con la autogerencia del comportamiento (Yáber y Malott, 1998).

Los componentes principales del sistema conductual de supervisión son: (a) Especificación por escrito de las tareas a completar de acuerdo a un lapso de tiempo pre-especificado; (b) delimitación de metas y sub-metas (las metas son objetivos con fechas límite); (c) revisión periódica (semanal) de las tareas cumplidas ; (d) información de retorno semanal (feed-back) e (e) incentivos.

Especificar por escrito las tareas a completar y hacerlo público es una poderosa estrategia para el cambio del comportamiento. Cuando las personas hacen compromisos por escrito y se hacen públicos, la probabilidad de que el acuerdo se cumpla es mucho mayor que cuando esto se hace en forma privada y sin testigos. En el sistema, la persona se compromete por escrito a completar las tareas durante un período de tiempo que generalmente es de una semana. La naturaleza de la tarea depende del objetivo del programa; puede ser comer 1200 calorías diarias, escribir dos horas diarias, fumar sólo 15 cigarrillos diarios, meditar durante 10 minutos, o cualquier otra tarea de acuerdo a la meta que se haya propuesto la persona que desea modificar su comportamiento. Delimitar metas y sub-metas constituye el segundo componente del sistema de supervisión. Las personas especifican los objetivos que desean lograr y las fechas límite en que aspiran alcanzar dichos objetivos. Generalmente las personas no saben estimar con precisión el tiempo que les tomará alcanzar un meta a largo plazo ya que suelen sobre-estimar su habilidades y competencias así como subestimar la complejidad y dificultad de las tareas. Una de las responsabilidades de los gerentes del desempeño (asesores del sistema) incluye facilitar el proceso por medio del cual las personas aprenden a establecer objetivos y metas de una forma racional y acorde con lo que pueden lograr de acuerdo a sus potencialidades. La revisión de los contratos de desempeño y la información de retorno semanal son dos componentes fundamentales en el sistema de supervisión conductual. Los contratos de

desempeño son acuerdos escritos entre la persona que desea cambiar y el gerente del desempeño. En los contratos se delimitan las tareas a realizar y el tiempo estimado para completarlas. Semanalmente se revisan y modifican los contratos según el desempeño en la semana anterior y el progreso hacia las metas. Para garantizar el cumplimiento de las metas, participantes y gerentes del desempeño pueden acordar el uso de incentivos materiales (dinero), sociales (reconocimiento) o simbólicos (puntos) que estimulen aún más el progreso de las personas en el programa de cambio. En el sistema de supervisión conductual, la libertad de elección consiste en la libre decisión que pueden tomar las personas de exponerse a los sistemas estructurados que los ayuden a modificar su propio comportamiento. En la Auto-gerencia, el objetivo es que la persona aprenda a manejar su propio comportamiento con una ayuda eventualmente mínima de otras personas. De esta forma, la persona que desee cambiar cumplirá progresivamente con el doble rol de asesor-asesorado, líder-seguidor, agente y sujeto del cambio personal. El dominio del sí-mismo o autogerencia es la meta, el sistema de supervisión conductual, un recurso para lograrlo.

Entre 1994 y el 2000 se ha utilizado este tipo de intervención en más de treinta grupos de profesores, estudiantes y profesionales. Los resultados han sido exitosos para la gran mayoría de los participantes en estos grupos. Para una revisión de estos resultados se recomienda leer el artículo de Meneses, Valarino y Yáber (1998).

Existen situaciones que ameritan cambios en la organización en los cuales es necesario modificar el comportamiento y desempeño de individuos que pertenecen a la misma dependencia o que trabajan en distintas unidades en una misma organización pero que participan en procesos de producción de bienes o servicios donde comparten responsabilidades por el resultado final. En estos casos se recurre al uso del análisis conductual organizacional de tareas y procesos.

Análisis conductual organizacional de procesos

ENFOQUE	RECURSOS	NIVEL DE APLICACIÓN

Prestar un servicio o producir un bien con efectividad y satisfacción del cliente o usuario requiere generalmente del concurso de una o más unidades, departamentos o dependencias de una organización. Igualmente es indispensable el eficiente cumplimiento de un conjunto de procesos que a su vez exigen la finalización de tareas por parte de varias personas y la eficiente coordinación del personal que participa en estos procesos. Bajo estas condiciones, el analista conductual: 1) identifica cada proceso; 2) documenta detalladamente sus pasos, 3) especifica las tareas que deben completar cada uno de los miembros del personal

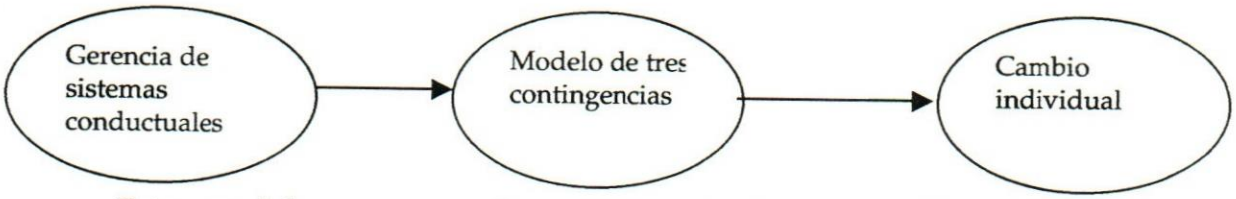
por cada una de las unidades que participan de cada proceso. Este análisis permite establecer 4) un juicio acerca de la importancia y pertinencia tanto de los pasos del proceso como de las tareas que cumplen cada uno de los participantes y 5) señala pautas para cambiar mejorar la efectividad del proceso (Rummler y Brache, 1995, Cap. 3).

Una dependencia académica universitaria aplicó esta estrategia de intervención para mejorar la productividad de la unidad (Yáber, 2002). Uno de los procesos bajo estudio se denomina "Solicitud de grado". El usuario del servicio (en este caso un estudiante) solicita la validación de su expediente de grado con el propósito de graduarse. El proceso exige la participación de tres dependencias distintas de la organización y requiere de la finalización de una cantidad importante de tareas por parte de varios funcionarios en cada una de estas tres unidades en una secuencia lineal de pasos que hacían el proceso lento y poco productivo. Del análisis realizado se concluyó que algunas de las tareas realizadas por funcionarios así como pasos en el proceso no agregaban valor al resultado y por el contrario entorpecían y retrasaban la respuesta al requerimiento del estudiante. La modificación de la secuencia del proceso así como la eliminación de pasos y tareas ha resultado en un aumento de la productividad del sistema y satisfacción tanto de usuarios como del personal involucrado en el proceso (Yáber, 2002).

El análisis conductual de procesos y tareas es una estrategia de intervención que contribuye al aumento de la productividad y mejoramiento de la calidad del servicio y de los productos en las organizaciones.

El análisis de "Tres Contingencias"

ENFOQUE	RECURSOS	NIVEL DE APLICACIÓN



Este modelo es un enfoque conceptual para analizar contingencias conductuales y un marco de referencia para diseñar e implementar intervenciones dirigidas a mejorar el desempeño individual y la efectividad organizacional (Malott, Shimamune & Malott, 1993). De acuerdo al modelo, la mayoría de los problemas relacionados con el desempeño de los individuos en la organización se debe a que las contingencias conductuales que operan naturalmente no son efectivas para controlar el comportamiento. El modelo contempla el análisis de tres contigencias: **la contingencia natural**, **la contingencia para gerencia del desempeño** y la **contingencia teórica**. Toda contingencia (natural, de gerencia o teórica) comprende: una condición motivadora (evento que propicia la acción), el comportamiento (conducta abierta o encubierta) y una consecuencia (resultado que produce el comportamiento) . **La contingencia natural** es aquélla que ocurre en el

escenario organizacional sin que las personas hayan intervenido para controlar el comportamiento. Por su parte, **las contingencias para la gerencia del desempeño** son aquéllas especialmente aplicadas por el gerente o consultor con el objeto de poner el comportamiento laboral bajo control. Finalmente, **la contingencia teórica** es una contingencia inferida que explica la efectividad de la contingencia aplicada por el gerente del desempeño. Por ejemplo, colocarse anteojos de seguridad (comportamiento) en áreas donde se requiere de esta medida de protección no es un comportamiento controlado naturalmente (Figura 11). La probabilidad de tener un accidente es tan pequeña (condición motivadora) que ésta condición no controla el comportamiento de colocarse los anteojos. Para asegurarse que los empleados utilizarán los anteojos de seguridad y así disminuir el impacto de los accidentes, los supervisores (gerentes del comportamiento) utilizan la sanción y/o el reconocimiento social como una medida para controlar el comportamiento (consecuencia). La supervisión de los empleados puede eventualmente lograr que el personal se comporte de acuerdo a la regla conductual "si uso los anteojos evitaré la sanción social", que es una contingencia de gerencia del desempeño. El personal usará los anteojos para escapar a los pensamientos negativos que se originan cuando se ingresa a un área que requiere el uso de los anteojos sin tenerlos puestos (contingencia teórica). Una descripción gráfica de las tres contingencias contempladas en el modelo para el analizar el comportamiento de colocarse los anteojos se puede examinar en la figura 11.

Contingencia	Condición Motivadora	Comportamiento	Consecuencia
Natural: Análoga de evitación	Posibilidad de daño por accidente.	Colocarse anteojos de seguridad	Infinitésima reducción de la posibilidad de daño por accidente
Gerencia del desempeño: Evitación	Habrá reprimenda	Colocarse anteojos de seguridad	No habrá reprimenda
Teórica: Escape	Pensamientos negativos acerca de recibir una reprimenda	Colocarse anteojos de seguridad	Eliminación de pensamientos negativos acerca de recibir reprimenda

Figura 11. Modelo de tres contingencias para analizar el comportamiento de colocarse los anteojos de seguridad.

El modelo de tres contingencias recién considerado es una de las estrategias que se emplean en la gerencia del desempeño en el ámbito académico, personal, social, comunitario y organizacional (Malott, 1993; Malott, Shimamune, Malott, 1993; Malott y Yáber, 1994; Yáber y Malott, 1998; Malott, 1998). La gerencia del desempeño es un enfoque sistemático basado en datos y orientado a la gerencia de la actuación laboral. Su propósito es optimizar la productividad individual y la efectividad organizacional. Esencialmente consiste en "añadir o remover contingencias conductuales con el propósito de mantener o cambiar el comportamiento" (Malott, 1994; p.63). Las contingencias conductuales pueden ser de acción directa o acción indirecta. Una **contingencia directa** es aquélla para la

cual se cumple que su consecuencia es lo suficientemente grande, probable e inmediata para fortalecer o debilitar el comportamiento. En las contingencias de **acción indirecta**, las consecuencias ocurren tardíamente en relación al comportamiento pero tienen la suficiente magnitud y probabilidad para modificarlo. El reforzamiento, el castigo, el escape, la multa y la evitación son algunos ejemplos de contingencias de acción directa. Cada una de ellas tiene su análogo correspondiente de acción indirecta, como por ejemplo el análogo de reforzamiento o el análogo de multa.

El desempeño laboral puede evaluarse a través de medidas de resultado y de proceso. Las medidas de resultado son: cantidad, calidad, costo y puntualidad. Por su parte las medidas de proceso son: el compromiso con el trabajo y la seguridad. El consultor utilizará una o más de estas medidas de acuerdo al programa de intervención para alcanzar los objetivos de cambio en la organización.

La gerencia del desempeño se lleva a cabo en tres pasos: **especificación**, **observación** y **administración de consecuencias**. La **especificación** implica determinar el comportamiento a modificar, la dirección del cambio y la meta de la intervención. La **observación** se utiliza para evaluar el comportamiento con relación a la meta del programa y proporcionar lineamientos para la **administración de consecuencias**, el tercer paso de la gerencia del desempeño. En este paso se remueven o añaden contingencias conductuales con el fín de manejar el comportamiento en la dirección deseada en el programa de cambio. Los tres pasos

de la gerencia del comportamiento pueden ser autoadministrados de forma tal que los miembros del personal y sus líderes pueden autogerenciar y tomar control sobre su comportamiento laboral.

La gerencia del desempeño ha sido aplicada exitosamente en las áreas de manufactura, ingeniería, efectividad de los proveedores, servicio al cliente, investigación y desarrollo, gerencia de informática, seguridad, distribución y transporte (Daniels, 1993 p. 9).

La Gerencia de Sistemas Conductuales es un enfoque para el desarrollo organizacional que se encuentra en fase de desarrollo. Sus ventajas, limitaciones y recomendaciones para futuras versiones de este modelo se discuten en el capítulo 7.

Supervisión Conductual de Proyectos a Largo Plazo.
Un recurso para afrontar la **Postergación**

El sistema de supervisión conductual es un recurso para enfrentar la postergación (Diferir el comienzo de una tarea). La puesta en práctica del sistema requiere esfuerzo y dedicación por parte de las personas pero sus resultados compensan con mucho la inversión realizada. El sistema de supervisión conductual es una herramienta para lograr el dominio del sí-mismo.

El sistema de supervisión conductual es un recurso para ayudar a las personas en la adquisición y mantenimiento de un ritmo de trabajo que les permita alcanzar metas académicas, laborales o personales a largo plazo. El sistema puede ayudar a los estudiantes que deseen completar trabajos de grado o tesis o profesores que se encuentran realizando trabajos de ascenso, informes técnicos o publicaciones. En general sirve a toda persona que se encuentre envuelta en proyectos a largo plazo como rebajar de peso, escribir un libro o en la adquisición del hábito del ejercicio . Es una herramienta para supervisar el desempeño de las personas en ambientes académicos y laborales.

Los componentes principales del sistema conductual de supervisión son: (a) Especificación por escrito de las tareas a completar de acuerdo a un lapso de tiempo pre-especificado; (b) delimitación de metas y sub-metas (las metas son objetivos con fechas límite); (c) revisión periódica (semanal) de las tareas cumplidas ; (d) información de retorno semanal (feed-back) y (e) incentivos. Especificar por escrito las tareas a completar y hacerlo público es una poderosa estrategia para el cambio del comportamiento. Cuando las personas hacen compromisos por escrito y se hacen públicos, la probabilidad de que el acuerdo se cumpla es mucho mayor que cuando esto se hace en forma privada y sin testigos. En el sistema, la persona se compromete por escrito a completar las tareas durante un período de tiempo que generalmente es de una semana. La naturaleza de la tarea depende del objetivo del programa; puede ser comer 1200 calorías diarias por una semana, escribir dos horas diarias, fumar sólo 15 cigarrillos diarios, o cualquier otra tarea de acuerdo a la meta que se haya propuesto la persona que desea modificar su comportamiento. Delimitar metas y sub-metas constituye el segundo componente del sistema de supervisión. Las personas especifican los objetivos que desean lograr y las fechas límite en que aspiran alcanzar dichos objetivos. Generalmente las personas no saben estimar con precisión el tiempo que les tomará alcanzar un meta a largo plazo ya que suelen sobre-estimar su habilidades y competencias así como subestimar la complejidad y dificultad de las tareas. Una de las responsabilidades de los gerentes del desempeño (asesores del sistema) incluye facilitar el proceso por medio del cual las personas aprenden a establecer objetivos y metas de una forma racional y acorde con lo que pueden lograr de acuerdo a sus potencialidades. La revisión de los contratos de desempeño y la información de retorno semanal son dos componentes fundamentales en el sistema de supervisión conductual. Los contratos de desempeño son acuerdos escritos entre la persona que desea cambiar y el gerente del desempeño. En los contratos se delimitan las tareas a realizar y el tiempo estimado para completarlas. Semanalmente se revisan y modifican los contratos según el desempeño en la semana anterior y el progreso hacia las metas. Para garantizar el cumplimiento de las metas, participantes y gerentes del desempeño pueden acordar el uso de incentivos materiales (dinero), sociales (reconocimiento) o simbólicos (puntos) que estimulen aún más el progreso de las personas en el programa de cambio. En el sistema de supervisión conductual, la libertad de elección consiste en la libre decisión que pueden tomar las personas de exponerse a los sistemas estructurados que los ayuden a modificar su propio comportamiento.

En la Auto-gerencia, el objetivo es que la persona aprenda a manejar su propio comportamiento con una ayuda eventualmente mínima de otras personas. De esta forma, la persona que desee cambiar cumplirá progresivamente con el doble rol de asesor-asesorado, líder-seguidor, agente y sujeto del cambio personal. El dominio del sí-mismo o autogerencia es la meta, el sistema de supervisión conductual, un recurso validado empíricamente para lograrlo.

CAPÍTULO 7
ANÁLISIS CRÍTICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo se propuso desarrollar un marco conceptual, metodológico y de aplicaciones que combina la gerencia del desempeño, el liderazgo y el cambio organizacional que sirviese a científicos y profesionales interesados en conocer, controlar y modificar aspectos del comportamiento organizacional que resulten en mejoras en la salud y la efectividad de individuos, grupos y organizaciones.

La aplicación más conocida es la modificación de conducta organizacional, que incluye intervenciones para modificar la conducta individual en los escenarios laborales y que ha tenido un éxito apreciable a lo largo de más de un cuarto de siglo (Stajkovic y Luthans, 1997). A este modelo se han venido agregando intervenciones que permiten implantar cambios y modificar el comportamiento de los individuos en los grupos y equipos (García, Malott y Brethower, 1988; Meneses, Valarino y Yáber, 1998), establecer planes de cambio para todo el sistema organizacional (Malott y García 1987) y los procesos que ocurren en ella (Rummler y Brache, 1995).

Algunas de estas intervenciones descansan sobre fundamentos que todavía levantan controversia entre los analistas conductuales. Entre ellas se pueden

destacar (a) la distinción entre conducta y desempeño, (b) el papel de la teoría de la conducta gobernada por reglas, (c) el rol de la autoeficacia en la gerencia de sistemas conductuales, y (d) el papel de las funciones gerenciales en la gerencia de sistemas conductuales .

Conducta y desempeño

Los analistas conductuales tienen como premisa el estudio de la conducta como variable dependiente y el estudio de las variables independientes del ambiente interno y externo del organismo de las cuales la conducta es una función. Para los partidarios de la ciencia del desempeño (Gilbert y Gilbert, 1992), la conducta sería una variable independiente, un costo necesario para producir un resultado valioso. De la relación logro/conducta se obtiene el desempeño, la variable que suele tener mayor interés en el escenario laboral y de la organización. Los analistas del comportamiento aceptan que la conducta se puede medir a través de resultados tangibles obtenidos a través de sus productos permanentes, sin embargo muestran todavía ciertas reservas para aceptar el término desempeño a costa del término conducta. Esta discusión se mantiene en los escenarios académicos pero como ya se ha indicado antes, el término desempeño o actuación con su correspondiente significado es el mayormente empleado en los escenarios aplicados. La contribución entre disciplinas ha sido beneficiosa en el pasado con el análisis conductual sobre todo en su relación con biología, las neurociencias, la economía y la

antropología cultural. Es entonces razonable pensar que el intercambio entre la ciencia del desempeño y el análisis conductual puede ser una relación mutuamente beneficiosa para ambas disciplinas en su objetivo conjunto de mejorar el bienestar y la calidad de vida de los seres humanos en los escenarios laborales y de la organización.

Teoría de la conducta gobernada por reglas

El modelo de "tres-contingencias" para el manejo del desempeño presentado en el capítulo seis descansa sobre una teoría de la conducta gobernada por reglas que ha generado controversias entre los analistas del comportamiento. Esta teoría propuesta por Malott (1993b), se apoya en la teoría de los dos factores del reforzamiento (Mowrer, 1956) que compite con la interpretación de las teorías del reforzamiento basadas en la correlación (Baum, 1973) y en particular con la propuesta de Blakely y Schlinger (1987) que señala que las reglas actúan alterando la función del estímulo que especifica la contingencia conductual. Esta controversia permanecerá mientras se desarrollan experimentos destinados a comparar experimentalmente ambas teorías. El modelo de tres-contigencias, se ha empleado exitosamente para analizar conceptualmente problemas en distintas áreas como educación (Malott, 1993a, Yáber y Malott, 1998), gerencia del desempeño laboral (Malott, 1993b), aspectos comunitarios (Malott y Yáber, 1994) y reformas del servicio de bienestar social (Malott, 1998).

Autoeficacia y Gerencia de Sistemas Conductuales

Fred Luthans, investigador que acuñó la expresión modificación de conducta organizacional y que ha liderado este enfoque desde 1973, ha sido partidario de incorporar los postulados de la teoría del aprendizaje social (Kreitner y Luthans, 1984) y de la teoría social cognitiva, incluyendo la autoeficacia (Stajkovic y Luthans, 1997, y Stajkovic y Luthans, 1998a) en el repertorio de recursos conceptuales, metodológicos y de aplicación de los analistas conductuales organizacionales. Esta sugerencia la hace respaldada con los resultados obtenidos en un meta-análisis (Stajkovic y Luthans, 1998b) donde se encontró una correlación ponderada promedio significativa entre la autoeficacia y el desempeño relacionado con el trabajo basado en la revisión de 114 estudios. Los analistas del comportamiento han estudiado los repertorios cognitivos y los procesos cognitivos pero han evitado postular constructos como entidades mentales para explicar la existencia de estos repertorios o procesos. El estudio de la conducta verbal, el autocontrol, la solución de problemas, la conducta gobernada por reglas, el condicionamiento encubierto, las operaciones de establecimiento y la equivalencia de estímulos constituyen algunas de las áreas en que los analistas del comportamiento se mantienen trabajando tanto en investigación básica como aplicada para estudiar las variables independientes de las cuales los repertorios intelectuales (cognitivos) son una función. Se necesitará algún tiempo para que los resultados obtenidos

en la investigación se empleen en los escenarios de la organización pero se mantiene a la parsimonia como un principio orientador de la actividad del analista del comportamiento.

Funciones gerenciales y Gerencia de Sistemas Conductuales

En este trabajo se destacó el papel de las funciones gerenciales (Planificación, organización, dirección y control) en la Gerencia de Sistemas Conductuales. Esta relación es conveniente por razones teóricas y prácticas. Las estrategias de intervención de la Gerencia de Sistemas Conductuales pueden ubicarse conceptualmente en al menos una de las funciones gerenciales. Por ejemplo el Diseño de Sistemas Orientados a la Misión (García y Malott, 1987) puede incluirse entre las técnicas de *planificación*. El análisis de procesos (Rummler y Brache, 1995) puede entenderse como una intervención dentro de la función de *organización*, el modelo de gerencia para el cambio cultural como una técnica de *dirección*, mientras que el modelo de *tres-contingencias* se puede incluir dentro de las técnicas de *Control*. Administradores y gerentes podrán comunicarse y trabajar mejor con los analistas del comportamiento si se establece un lenguaje que sirva de puente para comunicar a ambas disciplinas. Tal como se ha señalado (Bailey, 1991), la comunicación para mercadear los servicios de los analistas del comportamiento exige modificaciones si se aspira

que estos servicios sean progresivamente más aceptados y utilizados por la sociedad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Gerencia de Sistemas Conductuales (GSC) es un enfoque para el Desarrollo Organizacional que contempla intervenciones en el nivel individual, grupal, de procesos y de todo el sistema organizacional. Estas características le proporcionan a la GSC un amplio espectro de aplicaciones en comparación con otros enfoques que se concentran únicamente en alguno de estos niveles.

Con la Gerencia de Sistemas Conductuales, estudiantes, profesores y profesionales del Análisis Conductual Organizacional cuentan por primera vez con un enfoque que integra intervenciones para varios niveles de la organización desde una perspectiva conductual, a diferencia de los enfoques actuales que suelen enfatizar alguno de estos niveles. Esto ayudará en la formación de profesionales del Desarrollo Organizacional al servir como un recurso de apoyo para las actividades de formación y de investigación.

GSC, es un desarrollo reciente y por tanto requiere de mayor demostración empírica de sus intervenciones. Particularmente es necesario aclarar con investigaciones las diferencias teóricas que subyacen a la teoría de la conducta gobernada por reglas (Malott, 1993b), en su explicación de la estrategia de intervención de "Tres-contigencias" para el manejo del desempeño". Esta estrategia tiene la ventaja que puede utilizarse tanto para manejar el desempeño de los colaboradores como también el desempeño

personal de los gerentes (autogerencia y autoliderazgo). El autoliderazgo y el "empowerment" (la cesión de la facultad de decidir y actuar a los colaboradores) son tópicos que actualmente se analizan en las teorías contemporáneas de liderazgo (Markham y Markham, 1995), y que la estrategia de intervención de "Tres-contigencias" contempla como posibilidad ya que ella se aplica tanto para el comportamiento de colaboradores como de gerentes y líderes.

No se han hecho explícitas en este trabajo las consideraciones éticas que se contemplan en la práctica de la Gerencia de Sistemas Conductuales. Sin embargo es de señalar que el comportamiento ético de las personas que practican la Gerencia de Sistemas Conductuales debe estar orientado por las normas que para ello establecen tanto la Asociación de Psicólogos Americana como la Asociación de Análisis Conductual en el nivel internacional y la Federación Venezolana de Psicólogos.

La efectividad de un enfoque se encuentra en su capacidad de modelar la realidad y el uso progresivamente mayor y extendido que los miembros de una comunidad académica y profesional hagan de él en su práctica cotidiana. La actividad de investigación y aplicación con la Gerencia de Sistemas Conductuales durante los próximos años confirmará su validez y efectividad en el campo del Desarrollo Organizacional.

"El hombre es feliz en un medio en el cual se refuerza en forma efectiva la conducta activa, productiva y creativa" (Skinner, 1969, p. 64).

La visión de la Gerencia de Sistemas Conductuales es colaborar en la construcción de ese *medio* en el escenario laboral y de la organización…

GLOSARIO

Análisis conductual organizacional/Organizational behavior analysis
Uso del análisis conductual en la solución de problemas significativos planteados en el mundo del trabajo y organizaciones

Administración/Administration
Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización o parte de ella con el fin de alcanzar metas.

Antropología conductual organizacional/Organizational behavioral antrophology
Analizar conductualmente la evolución y mantenimiento de las prácticas culturales de una organización.

Análisis de sistemas conductuales/Behavioral systems analysis
Utilizar el análisis conductual y el enfoque de sistemas para diseñar, implantar y modificar sistemas conductuales.

Auto-gerencia/Self-management
Conjunto de estrategias y técnicas que emplean los organismos para alcanzar resultados previamente seleccionados por ellos mismos.

Conducta/Behavior.
Una actividad glandular, muscular o eléctrica

Comportamiento/Behavior.
Véase Conducta

Desempeño/Performance.
Razón entre el logro obtenido y el comportamiento invertido para obtener el logro. (Desempeño=Logro/Comportamiento)

Fluidez conductual/Behavioral flluency
Medida del desempeño que relaciona la velocidad y precisión del comportamiento.

Gerencia/Management.
Manejar recursos con eficiencia, efectividad y calidad para alcanzar metas organizacionales.

Gerencia del desempeño/Performance management.
Conjunto de técnicas para modificar y mejorar el desempeño.
Añadir o remover contingencias de comportamiento para cambiar o mantener el desempeño.

Gerencia de sistemas conductuales/Behavioral systems management
Enfoque de cambio planificado en las organizaciones que combina el enfoque de sistemas, las funciones de la gerencia y el Análisis Conductual.

Liderazgo conductual/Behavioral Leadership.
Añadir o remover contingencias de comportamiento para conducir el desempeño personal y de colaboradores hacia el logro de metas de la organización con interés, adherencia y satisfacción.

Logro/Accomplishment
Resultado obtenido a través de la ejecución de un comportamiento o serie de comportamientos.

Contingencia conductual/Behavioral contingency
Relación de dependencia entre el comportamiento, la ocasión en que ocurre y sus consecuencias

Metacontingencia/Metacontingency
Relación de dependencia entre una práctica cultural y los resultados que ella produce.

Práctica cultural/Cultural practice
Conjunto de operantes emitidas por diferentes individuos que se se encuentran funcionalmente relacionadas

Proceso/Process
Conjunto de pasos que cumplen los sistemas conductuales para transformar un requerimiento de un cliente en un producto o servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ardila, R. (1993). *Síntesis experimental del comportamiento*. Bogotá: Planeta Colombiana Editorial

At Emery Air Freight (1973, winter). Positive reinforcement boosts performance. *Organization Dynamics*, 41-50.

Baer, D., Risley, T., & Wolf, M. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis,1*, 91-97.

Bailey, J.S. (1991). Marketing behavior analysis requires different talk. *Journal of Applied Behavior Analysis, 24*, (1) 445-448.

Baum, W. M. (1973). The correlation based law of effect. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 20*, 137-153.

Binder, C. (1996). Behavioral fluency: Evolution of a new paradigm. *The Behavior Analyst, 19,(2)*, 163-197.

Blakely, E. y Schlinger, H. (1987). Rules: Function-altering contingency-specifying stimuli. *The Behavior Analyst, 10*, 183-187.

Boher, K. & Ellis, J. (1998). Analysis of contingencies and Metacontingencies in a private sector workplace. *Behavior and Social Issues, 8*, 41-52.

Brethower, D. (1972). *Behavioral Analysis in Business & Industry.* Kalamazoo, MI: Behaviordelia

Brethower, D. (1982). The total performance system. In R. O'Brien, A. Dickinson & M. Rosow (Eds.). *Industrial behavior modification: A management handbook.* (pp. 350-369). New York: Pergamon.

Contraloría General de la República (1999). *Cuadernos de Auditoría N° 3: Metodología para la Auditoría de gestión*. Caracas: Autor

Craig, J.R. y Metze, L.P. (1979/1982).*Métodos de la investigación psicológica.* México: Interamericana.

Daniels, A. C. (1993/1989). *Gerencia del desempeño.* Santafé de Bogotá: McGraw Hill.

Dillon, M.J., Kent, H.M. y Malott, R.W. (1980). A supervisory system for accomplishing long-range projects: An application to Master´s thesis research. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 213-227.

Eubanks, J.L., O´Driscoll, M. P., Hayward, G.B., Daniels, J.A. Connor, S. H. (1990). Behavioral competency requirements for organization developments consultants. *Journal of Organization Behavior Management, 11 (1), 77-97.*

Fayol, H. (1961/1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero hermanos

Fenney (1972, November). Performance audit, feedback and positive reinforcement. *Training and development journal*, 26.

Frederiksen (1982). (Ed.), *Handbook of organizational behavior management* (21-38). NY: Wiley.

García, M, Malott, R. y Brethower, D. (1988). A system of thesis and dissertation supervision: helping graduate students succeed. *Teaching of Psychology, 15*, 186-191.

Gilbert, T. (1978).*Human competence: Engineering worthy performance.* New York: McGraw-Hill.

Gilbert, T., Gilbert, M. (1992). Potential contributiosns of performance science to education. *Journal of Applied Behavior Analysis, 25 (1)*, 43-49.

Gilbert, T. (1996). *Human competence: Engineering worthy performance.* Washington, DC: International Society for Performance and Instruction.

Glenn, S. (1988). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst, 11*, 161-179.

Glenn, S. (1989). Verbal behavior and cultural practices. *Behavior analysis and Social Action, 7* (1&2): 10-15.

Green, B.F., Winett, R.A., Van Houten, R., Geller, E. y Iwatta, B.A., (Eds).(1987). *Behavior Analysis in the Community 1968-1986.* Kansas: Society for the Experimental Analysis of Behavior.

Johnson, K.R. & Layng, T.V. J. (1992). Breaking the structuralist barrier: Literacy and numeracy with fluency. *American Psychologist, 47 (11)*,1475-1490.

Kantor, J.R. (1959). *Interbehavioral psychology*. Chicago: Principia press.

Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Editorial Norma.

Krapfl, J., & Gasparotto, G. (1982). Behavioral systems analysis. In L.W. Frederiksen (Ed.), *Handbook of organizational behavior management* (pp.21-38). NY: Wiley.

Kreitner, R. y Luthans, F. (1984, Autumn). A social learning approach to behavioral management: Radical behaviorists "Mellowing Out". *Organization Dynamics,* 47-65

Luthans (1973). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F. y Kreitner, R. (1979/1975). *Modificación de la conducta organizacional*. Mexico: Trillas.

Malott, R. W. (1974). A behavioral-systems approach to the design of human services. In D. Harshbarger & R. Maley (Eds.), *Behavior-analysis and systems analysis: An integrative approach to mental health programs* (pp. 318-342). Kalamazoo, MI: Behaviordelia.

Malott, R. W., & Garcia, M. E. (1987). A Goal-Directed Model for the Design of Human Performance Systems. *Journal of Organizational Behavior Management, 9*,125-159.

Malott, R.W. (1988). Rule-governed behavior and behavioral anthropology. *The Behavior Analyst, 11*, 181-203.

Malott, R.W. (1992). Saving the world with contingency diagramming. *ABA Newsletter, 15*(1), 45.

Malott, R.W. (1993a). The three-contingency model of performance management and support in higher education. *Educational Technology, 33,(10),* 21-28.

Malott, R.W. (1993b). A theory of rule-governed behavior and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management, 12,(2)*,45-65.

Malott, R.W., Shimamune, S.,& Malott, M. (1993). Rule-governed behavior and organizational behavior management: An analysis of interventions. *Journal of Organizational Behavior Management, 12,(2)*, 103-116.

Malott, R.W. y Yáber, G. (1993, Mayo). Using contingengy diagramming to teach behavior analysis. En Malott, R.W. (presidente) *Using behavior analysis to teach behavior analysis*. Simposio efectuado en la XIX convención anual de la Association for Behavior Analysis, Chicago, USA.

Malott, R. W. (1994). *Applied behavior analysis* Kalamazoo, MI: Behaviordelia.

Malott, R., & Yáber, G. (1994). El modelo de tres contingencias y el análisis conductual en la comunidad. *ARGOS, 20*, 109-124.

Malott, R. (1998). Performance management and welfare reform: The three-contingency model of performance management applied to welfare reform. *Behavior and social issues, 8*, 109-139.

Malott, R. W., Malott, M. E., & Trojan, B. (2000). *Elementary Principles of Behavior*. (4d.ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Markham, S. y Marham, I. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: a levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly, 6* (3), 343-359.

Meneses, R., Valarino, E. y Yáber, G. (1998). Gerencia de proyectos de investigación (GEPI): Programa para la asesoría de trabajos de investigación. *Agenda Académica, 5 (2)*,11-20

Martin, G. y Pear, J. (1996/1999).*Modificación de conducta: Qué es y cómo aplicarla*. Madrid: Prentice Hall.

Michael, J. (1993). *Concepts and principles of behavior analysis*. Kalamazoo: SABA.

Mowrer, O. H. (1956). Two-factor learning theory reconsidered, with special reference to secondary reinforcement and the concept of habit. *Psychological Review*, 63, 114–128.

O'Brien, R. M., Dickinson, A.M., Rosow, M.P. (1982). *Industrial Behavior Modification*. New York: Pergamon.

Poppen,R.L. (1989). Some clinical implications of rule-governed behavior. En Hayes, S.C. (Ed.) *Rule-governed behavior: Cognition, contingencies and instructional control* (pp. 325-357). New York: Plenun Press.

Redmon, W. K. & Wilk, L. A. (1991). Organizational Behavioral Analysis in the United States: Public Sector Organizations. In P. A. Lamal (Ed.), *Behavioral analysis of societes and cultural practices.*(pp. 107-121). New York: Hemisphere.

Rummler, G., y Brache, A. (1995). Improving performance: *How to manage the white space on the organization chart.* San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis.* New York: Appleton-Century-Crofts.

Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science, 213*, 501-504.

Stass, A.W. (1996). *Behavior and personality: Psychological behaviorism*. New York: Springer Publishing Company.

Stajkovic, A. y Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal, (40)*, 5, 1122-1149.

Stajkovic, A. y Luthans, F. (1998a, Spring). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 62-73.

Stajkovic, A. y Luthans, F. (1998b.). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124* (2), 240-261.

Vargas, E. A. (1993). From behaviorism to selectionism. *Educational Technology, 33*,(10) 46-51.

West, R. P. y Hamerlynck (Eds.). (1992). *Designs for Excellence in Education*. Boston: Sopris West.

Yáber, G. (1995, Mayo) Behavioral-Leadership in a Cognitive-Humanist Psychology Department. *Managing productivity and satisfaction in Venezuelan Higher Education*. Trabajo presentado en la XXI Convención anual de la Association for Behavior Analysis: International Washington: USA.

Yáber, G. y Malott, R. (1998). Gerencia personal y rendimiento académico en la educación superior. *Agenda Académica, 5(2)*, 11-20.

Yáber, G. Malott, M. y Valarino, E. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología, 30 (2)*, 279-291.

Yáber, G. (2002). *Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional en una unidad académica universitaria*. Caracas: Autor.

Zalman, G., Duncan, R. y Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley