

CAMBIO ORGANIZACIONAL INTEGRAL CON GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES

Guillermo Yáber-Oltra

RESUMEN

El cambio en las organizaciones requiere de intervenciones a través de múltiples niveles. Los cambios requeridos pueden ser en el nivel individual, grupal y de equipos, unidades organizacionales, de sus procesos de negocio o de todo el sistema organizacional. Se presentan los fundamentos conceptuales de la Gerencia de Sistemas Conductuales (GSC) como un enfoque comprensivo para el cambio y el desarrollo organizacional, se ilustran sus intervenciones y sus potenciales aplicaciones en las organizaciones.

Palabras clave: *cambio, desarrollo, organizaciones, gerencia de sistemas conductuales.*

Gerencia de sistemas conductuales (GSC) es un enfoque para el Desarrollo Organizacional que integra las *funciones gerenciales* (Fayol 1916/1961), el *análisis conductual* (Malott, Malott y Trojan, 2003) y el *análisis de sistemas* (Krapfl, y Gasparotto, 1982), para facilitar el cambio organizacional de una manera integral.

Las *funciones gerenciales* fueron esbozadas a principios del siglo XX por Henri Fayol, un industrial francés, quién en 1916 señaló que existen seis grupos donde pueden ubicarse

todas las operaciones de una empresa. Estas operaciones son: técnicas, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Administrar para Fayol era 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).

Gerencia, dirección y gestión son términos que hoy en día se emplean en forma intercambiable para describir funciones realizadas por gerentes o directores 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 dónde 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 a fin de asegurar 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 coercitivo, el poder de recompensar, el poder legítimo, el poder de la información, el de experto, el poder de referencia y el carismático (Robbins, 2004, p. 367-369). 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.

En los últimos años se ha analizado el papel diferencial que juegan la gerencia y el liderazgo y sus aplicaciones en el campo laboral/organizacional (Kotter, 1999, cap.3). La gerencia 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 calidad 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.

Sé 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.

El *Análisis Conductual*, junto con las *funciones gerenciales*, es un fundamento conceptual para la Gerencia de Sistemas Conductuales. El *Análisis Conductual* es un enfoque propuesto originalmente por Skinner (1938, 1953), que consiste en el estudio de la operación de los principios del comportamiento en los humanos y otros animales (Malott, Malott y Trojan, 2003, p. 9). Se basa en el estudio experimental, aplicado y conceptual del comportamiento.

El Análisis Conductual entiende el liderazgo como añadir o remover contingencias de comportamiento para conducir el desempeño del líder y de colaboradores hacia el logro de metas de la organización con interés, adherencia y satisfacción (Yáber, 1995). 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, en las máximas condiciones de reforzamiento positivo y elicitando emociones positivas 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 y su misión empleando el mayor porcentaje del tiempo disponible en tareas relacionadas con su 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.

El *análisis de sistemas*, junto con las *funciones gerenciales* y el *Análisis Conductual*, es el tercer planteamiento conceptual de la Gerencia de Sistemas Conductuales.

El *análisis de sistemas*, es un enfoque que aborda actividades para definir sus objetivos y metas al tiempo que diseña, desarrolla, implanta y evalúa las operaciones y procedimientos que son necesarias para alcanzar la misión del sistema de una manera eficiente (Krapfl & Gasparotto, 1982, p. 30). Los sistemas son abiertos o cerrados de acuerdo a si interactúan o no con su ambiente. Las organizaciones, son sistemas abiertos que utilizan insumos y los transforman para producir bienes o servicios cuyo propósito es atender las necesidades en su medio ambiente. Las organizaciones en donde participan personas, se pueden calificar como sistemas

conductuales. El *análisis de sistemas conductuales* combina el análisis conductual y el análisis de sistemas para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas.

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.

En esta perspectiva se diseñan, implantan, evalúan y reciclan sistemas donde participan seres humanos con el propósito de asegurar que individuos, grupos, unidades y toda la organización logren óptimamente sus metas. GSC puede emplearse igualmente como una estrategia para modificar procesos de negocios en las organizaciones.

El presente trabajo se propone presentar los fundamentos conceptuales, diversos tipos de intervención y ejemplos de la GSC como un enfoque para el cambio y desarrollo de la organización en forma integral.

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

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, Duncan y Holbeck, 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. Otro conjunto de cambios se orientan a modificar para mejorar la tecnología o la estructura de la organización así como el ambiente físico. En estos casos la gerencia de sistemas conductuales se combina

con otras intervenciones (tecno-estructurales, psicología ambiental, cambio de procesos), para lograrlos.

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 y García, 1987). El sistema-cliente (individuo, equipo, unidad organizacional u organización) se apoyan en el consultor para formular los objetivos del programa de cambio, su implantación, evaluación y reciclaje.

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 y Yáber, 1994, p. 111). Por su parte las metacontingencias (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 1).

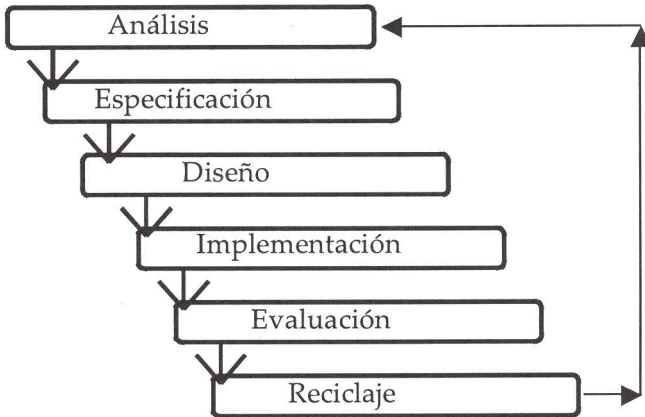


Figura 1. Fases de la Gerencia de Sistemas Conductuales.

Intervenciones en Gerencia de Sistemas Conductuales

Las estrategias de intervención que se utilizan en la gerencia de sistemas conductuales durante la fase de implementación son: (a) el diseño de sistemas orientados a la misión (Malott & García, 1987); (b) el sistema de desempeño total (Brethower, 1972, 1982; Malott, 1999); (c) la gerencia del desempeño para el cambio cultural (Malott, R. 1994); (d) los sistemas de supervisión conductual (Dillon, Kent y Malott, 1980; Meneses, R., Valarino, E. y Yáber, G., 1998); y, (e) el análisis de sistemas y tareas (Rummler y Brache, 1995) y el análisis de “Tres Contingencias” (Malott, 1992; 1993a) que es un modelo para la gerencia del desempeño (Gilbert, 1996; Daniels, 1993). La figura 2 presenta las estrategias de intervención y el nivel de aplicación de cada una de ellas.

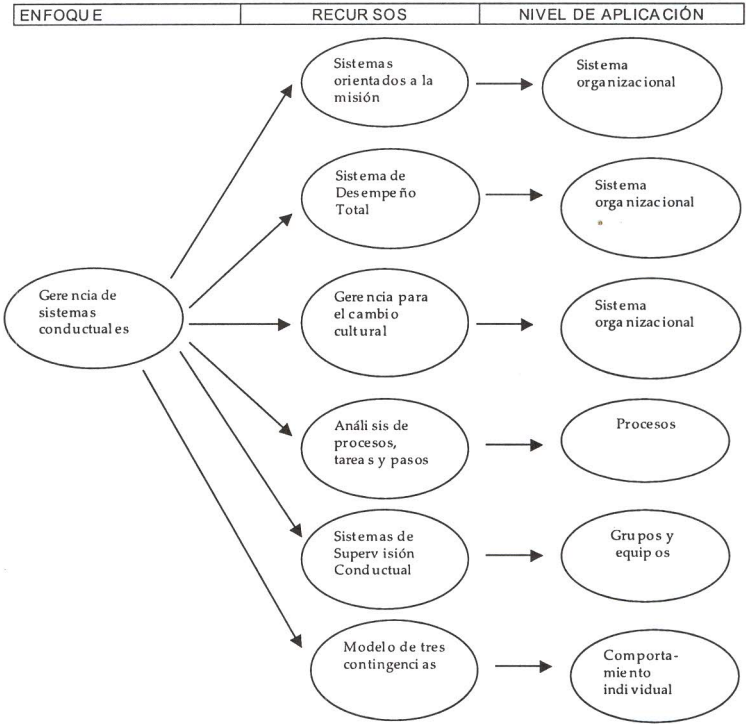


Figura 2. Estrategias de intervención en la Gerencia de Sistemas Conductuales

Diseño de sistemas dirigidos hacia la misión

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); y (f) la 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 es co-partidaria de que la meta última de toda organización consiste en alcanzar el bienestar de la vida en el universo (Malott y García, 1987). 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.

Sistema de Desempeño Total

El sistema de desempeño total o “Diagrama general del sistema” (Brethower, 1982, p.355) es un recurso analítico basado en el enfoque de sistemas que se emplea para analizar un sistema organizacional. Brethower sugería siete (7) componentes para analizar el sistema organizacional: Insumos, sistema procesador,

feedback del sistema procesador, resultados, sistema receptor, feedback del sistema receptor y la meta del sistema.

Recientemente, basados en el enfoque original se propone el siguiente esquema (Figura 3) que incluye 9 elementos: Misión, resultados, clientes, insumos, proceso, feedback del proceso, feedback del cliente, competencia y planificación. Con la misión establecemos el propósito general del sistema. Los resultados indican los productos, servicios, ideas o aplicaciones que genera el sistema organizacional. Los clientes o beneficiarios constituyen el sistema receptor. Los insumos, son los recursos que se requieren para que a través del proceso de transformación (proceso), se obtengan los resultados.

Con el feedback del proceso y del cliente obtenemos la información que necesitamos para mejorar el proceso. La competencia comprende sistemas organizacionales similares que compiten por los recursos y clientes para producir similares resultados. Finalmente se encuentra el proceso de planificación (feedforward de recursos a resultados) donde establecemos los resultados que podemos obtener con los insumos disponibles para el proceso.

Sistema de desempeño total Asociación Venezolana de Análisis del Comportamiento (AVACO)

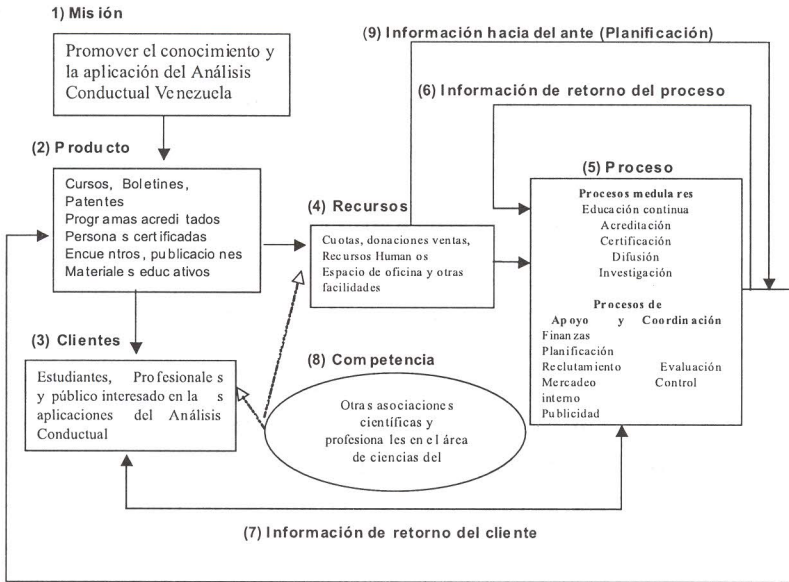


Figura 3. Ejemplo de Sistema de Desempeño Total (AVACO)

Modelo de Gerencia del desempeño para el cambio cultural

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 4). 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 4. 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

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 autogestión 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 una meta a largo plazo ya que suelen sobre-estimar sus 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.

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 de procesos, tareas y pasos

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 mejorar la efectividad del proceso (Rummler y Brache, 1995, Cap. 3).

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

El análisis de “Tres Contingencias”

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 contingencias: **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 5). 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 5.

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

Figura 5. 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, 1993b; Malott, Shimamune, Malott, 1993; Malott y Yáber, 1994; Yáber y Malott, 1998; Malott, 1999). 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 fin de manejar el comportamiento en la dirección deseada en el programa de cambio. Los tres pasos de la gerencia del comportamiento pueden ser auto-administrados de forma tal que los miembros del personal y sus líderes pueden auto-gerenciar 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).

CONCLUSIONES

Gerencia de Sistemas Conductuales es un enfoque para el cambio y desarrollo de la organización, que combina las Funciones Gerenciales, el Análisis de Sistemas y el Análisis Conductual.

Es un enfoque integral y versátil que contempla intervenciones en secuencia o simultáneas para todos los niveles de la organización: individual, grupal, procesos y de todo el sistema organizacional. Es un enfoque auto-correctivo ya que su proceso contempla el diseño, implantación y reciclaje de las intervenciones facilitando el mejoramiento continuo, la planificación estratégica y la gestión sistemática del desempeño de individuos, equipos y de la organización en su conjunto.

Este desarrollo de Gerencia de Sistemas Conductuales, extiende el modelo formulado previamente (Yáber, Malott y Valarino, 1998), al ampliar el número de intervenciones de cambio y desarrollo de la organización.

Gerencia de sistemas conductuales es un enfoque disponible para consultores, gerentes y supervisores, interesados en asegurar la efectividad del cambio en la organización.

REFERENCIAS

- 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
- 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
- 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. (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.
- 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.
- Malott, M. (1999). Creating Lasting Organizational Changes. *Performance improvement*, 38 (2), 33-36.

- 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. (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. (1993c). 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 contingency 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. y Yáber, G. (1994). El modelo de tres contingencias y el análisis conductual en la comunidad. *ARGOS*, 20, 109-124.
- Malott, R. W. (1994). *Applied behavior analysis* Kalamazoo, MI: Behaviordelia.
- Malott, R. W., Malott, M. E., & Trojan, B. (2003). *Principios elementales del comportamiento*. (4d.ed.) México: Prentice Hall.
- 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
- Robbins, S. (2004/2003). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- 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. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. (7th printing) Acton: Copley Publishing Group.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: The Free Press.
- 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 . *Psicología Iberoamericana*, 10 (3) 67-72.
- Zalman, G., Duncan, R. y Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.