



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**“DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO
A PARTIR DE LEY DE IGUALACIÓN: UNA PROPUESTA
DE ANÁLISIS”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A (N)

Manuel Alejandro Dávalos Carbajal

Director: Mtro. David Ruiz Méndez

Dictaminadores: Dra. Cynthia Zaira Vega Valero

Dr. Carlos Narciso Nava Quiroz



Los Reyes Iztacala, Edo de México

2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Al Mtro. David. Cuyo conocimiento y amabilidad han sido guía a través de las vicisitudes de la psicología, agradezco enormemente tener de posibilidad de aprender y trabajar con un gran científico y ser humano.

A la Dra. Zaira. Por su paciencia e instrucción y acercarnos al quehacer psicológico de calidad, por mostrar que los fenómenos se encuentran en la vida diaria.

Al Dr. Carlos. A quien he conocido por su trabajo y carisma, mi admiración y respeto.

Al Mtro. Oscar. Por su apoyo durante este proceso, por su retroalimentación y enseñanza.

A la Mtra. Alejandra. Por su amabilidad y ejemplo durante seminarios y clases.

DEDICATORIAS

A mi mamá. Gracias a ti he formado quien soy. No hay como pueda pagar tanto cariño, tantos desvelos, los años de búsqueda y todo lo que hemos tenido que pasar para llegar hasta aquí. Te dedico uno de los logros más importantes que tengo y agradezco también, el haber podido cantar el diez de mayo al llegar contigo, el haber jugado y lavado el coche los fines de semana, el haber planeado vender agua de limón, las veces que me cuidaste en hospital y las veces que te acompañé a guardia; por poder contarte cada vez que ocurre algo emocionante y encontrar fortaleza en ti si algo me derrumba, por todo ello y más eres pilar en mi vida. Tengo fe en tus palabras y en lo bueno que vendrá, espero poder seguir compartiendo cada paso contigo, te amo.

A René. Te has ganado mi cariño y admiración, te he visto dar sin esperar, trabajar hasta lo posible y a veces hasta un poco más. Contigo he aprendido a forjar mi carácter, que la vida es movimiento, que la lectura abre mundos y cambia vidas, que grandes cosas comienzan con pequeños hábitos y un poco de orden. Todas tus enseñanzas han hecho esto posible, y no te digo que te amo porque sino van a decir que somos mariscos.

A mi hermano Itzaak. Te dedico este logro sabiendo que tu potencial es aún mayor, tienes el carisma y la inteligencia para obtener todo aquello que te propongas. Si en algún momento las cosas se complican tienes en mí a alguien que siempre dispuesto a ayudar y escucharte. Diferimos mucho uno del otro, pero también ten por seguro que nunca estarás solo.

A Mon. Alguna vez fuiste amor, esperanza y tranquilidad, cambiaste mi camino con tu apoyo. Con estas palabras cumplo mi promesa, que la vida nos brinde lo que no pudimos dar el uno al otro. Gracias por la felicidad, gracias por las enseñanzas.

¿Qué es el amor sino otro nombre para el refuerzo positivo? O viceversa

B.F. Skinner

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO	2
1.1 Comportamiento directivo.	2
CAPÍTULO 2. ELECCIÓN COMO MARCO TEÓRICO	6
2.1 Distribución de la conducta: Ley de igualación	6
Primeros estudios.....	6
2.2 Aplicación de la ley de igualación: propuesta de análisis	11
2.3 Análisis molar del comportamiento.....	13
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE ANÁLISIS E INTERVENCIÓN PARA EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO	15
3.1 Ingreso a la organización	16
3.2 Modelo de intervención	20
3.3 Primero: contacto inicial con el directivo.....	21
3.4 Segundo: Contraste entre actividades reportadas y perfil de puesto.	22
3.5 Tercero: Elaboración de definiciones y análisis de conductas objetivo.	23
3.6 Cuarto. Recolección, análisis y representación gráfica de los datos.	24
3.7 Quinto. Diseño de plan de intervención.	26
3.8 Sexto. Resultados y reporte	27
CONCLUSIONES	28
REFERENCIAS	35

INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional se puede conceptualizar como un área de aplicación de conocimientos psicológicos derivados de la investigación básica y de campo, enfocados al comportamiento individual dentro del contexto de una organización (Blum y Naylor, 1968, en Muchinsky, 1993). Esta definición ha permitido delimitar las actividades del psicólogo dentro de las organizaciones. Algunas de ellas han sido implementar estrategias en métodos de selección del personal, la capacitación del personal, favorecer comportamiento de consumo, la distribución de trabajo, el desarrollo y selección de puestos, la evaluación, entre otras (Forero & Perilla, 2004). Sin embargo, el ámbito organizacional es un terreno fértil para los trabajos puente entre la psicología experimental y el ámbito aplicado, debido a que las obras que vinculan la psicología científica con el contexto organizacional son limitadas y recientes (Aguilar-Morales & Vargaz-Mendoza, 2010),

La investigación en esta área resulta importante en México, ya que alrededor de 35% de los psicólogos se emplean en este campo (Vargas, 2011). Asimismo, las áreas económicas y de oportunidad que figuran en las organizaciones representan un impacto social considerable debido a que generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen en la producción del 52% del Producto Interno Bruto del país (Relaciones Públicas del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C, 2010). Por ello, muchas de las aportaciones de la psicología, como el área experimental podrían generar cambios potencialmente benéficos, no sólo términos de conocimiento sino en circunstancias económicas, transformando la calidad de vida de las personas a partir de las organizaciones.

Un aspecto importante dentro de los esfuerzos en psicología organizacional ha sido entender el comportamiento directivo como un conjunto de habilidades enfocadas a la distribución de recursos activos como de factor humano, que permiten hacer más eficiente el rendimiento de una empresa (Diez de Castro & Jiménez, 1995). Ante una problemática, cada individuo tomará decisiones de manera diferente con base en aprendizajes previos, enfocando su atención en ciertos estímulos sobre otros. Por lo tanto, la manera en que un directivo elige resolver conflictos y supervisar actividades en sus subordinados resulta una característica relevante para poder predecir el éxito de una organización.

CAPÍTULO 1. EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

1.1 Comportamiento directivo.

Trabajos como los de Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, y Fleishman (2000) mencionan que un directivo es aquella persona que tiene la capacidad de influenciar el comportamiento de otros y con dicha influencia lograr resultados los cuales implican satisfacer las necesidades de un grupo u organización. Para ello el directivo debe no sólo de establecer objetivos en diferentes grupos de trabajo en una organización sino coordinar actividades y a su vez ser capaz de resolver problemas de manera efectiva. Por tal razón, se especifican algunas habilidades que pueden propiciar un liderazgo efectivo como lo son: solución de problemas y creatividad, juicio social, conocimiento acerca de tareas directas, de la empresa y de las personas con las que se trabaja, entre otras.

Partiendo de esta idea, existen diversas propuestas que ofrecen modelos acerca del comportamiento directivo, como los estudios de la universidad de Ohio, Michigan y Iowa. Los estudios en la universidad de Iowa abordan el concepto de directivo, como un estilo de comportamiento por parte del directivo con sus empleados, generalmente subdivididos en un estilo autocrático o democrático (Fleishman, 1953, 1973; Hemphill, 1950; Shartle, 1956). De manera similar, en los estudios de la Universidad de Michigan, el liderazgo se conceptualiza como estilos interactivos enfocados al trabajo o a las personas. Por último, en la Universidad de Ohio se establecen cuatro estilos de liderazgo en función de la estructura y consideración del personal. Sin embargo, una larga revisión ha evidenciado que estas teorías no permiten predecir el éxito en el comportamiento directivo debido a una pobre conceptualización y falta de medidas específicas del comportamiento, así como la omisión del estudio de la relación entre directivo y personal (Marta, Lertiz, & Mumford, 2005)

Una alternativa explicativa es entender las características de un directivo, en términos de habilidades. Las habilidades en una organización son mejores predictivos del éxito en el comportamiento directivo en comparación con medidas de basadas en constructos de la literatura acerca del liderazgo, ya que hacen referencia a instancias conductuales concretas. El concepto de habilidad refiere a la forma en que se realiza un comportamiento, será entendida como la ejecución observada de un individuo, adquirida

por el aprendizaje, con la que se producirá resultados evaluados ante un criterio (Ruiz & Vega, 2017).

Las habilidades directivas son adquiridas al producir resultados durante el trabajo. De esta forma, el directivo debe ser capaz de conocer, analizar, descubrir y desarrollar comportamientos para alcanzar objetivos determinados en coordinación con el esfuerzo humano (Ruiz & Vega, 2017). Se requiere desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo, formulando con ello, el perfil ideal de un directivo para su desempeño. Los contextos y tipos de criterios que se pueden identificar en una organización para un directivo son variados. Existen desde criterios sociales, hasta criterios meramente técnicos. Madrigal (2009) ha agrupado las habilidades de un directivo de acuerdo con el contexto de su uso y de acuerdo con los criterios a cumplir para un perfil efectivo en la dirección:

- Técnicas: Desarrollar tareas específicas
- Interpersonales: Habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, a favor de resolver las necesidades y cumplir objetivos.
- Sociales: Intercambio y convivencia humana.
- Académicas: Capacidad y habilidad para hacer análisis, cooperación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
- De innovación: Invención, descubrimiento, suposición, formulación y teorización.
- Prácticas: Aplicación, empleo e implementación.
- Físicas: Auto-eficiencia, flexibilidad y salud.
- Directivas: Saber dirigir, coordinar equipos y trabajar colectivamente.
- De liderazgo: Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
- Empresariales: Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

La anterior clasificación de habilidades debe entenderse como un esfuerzo de agrupación semántico de acuerdo con el contexto y tipos de criterios organizacionales que se esperan del directivo en diferentes tipos de situación. De ninguna manera se puede hablar de habilidades intrínsecamente “directivas” o de “liderazgo”. Solamente son términos que proporcionan contexto a la emisión de determinadas conductas. Algunos esfuerzos en investigación aplicada como los de Marta, Lertiz y Mumford (2005), se han

enfocado en estudiar habilidades de planeación con respecto a la emergencia de líderes y al rendimiento en grupos, para ello 195 estudiantes universitarios divididos en 55 grupos trabajaron en tareas de planeación de negocios, las habilidades de planeación fueron evaluadas en distintas condiciones en cuanto a la complejidad de la tarea como restricciones no mencionadas; diversidad, en la que se daba a elegir a los grupos el tipo de plan de negocio sobre el cual trabajar; y cambio, entendido como información adicional acerca de la tarea a cumplir una vez iniciada la discusión para el plan. Los resultados muestran que una mayor complejidad de tareas alentó la aparición de líderes con comportamiento estructurante relevante para el plan. En términos más generales, estos hallazgos confirman una propuesta básica de que las conductas de directivos están determinadas por la tarea que enfrenta el líder y la naturaleza del grupo que él o ella está liderando.

Con base en lo ya mencionado, es conveniente aclarar el abordaje conceptual sobre el comportamiento directivo en este escrito. El comportamiento de un directivo hace referencia a toda actividad que hace un directivo en el contexto de trabajo, por actividad se entiende un conjunto particular de respuestas relacionadas funcionalmente con un cambio en el entorno, es decir, una habilidad y por tal motivo el concepto de habilidad será a unidad básica de análisis ya que es útil para resaltar el contexto y el criterio funcional de una clase de respuestas con respecto a objetivos organizacionales. Esto implica que un directivo, deberá distribuir sus respuestas en función de la demanda medioambiental en su trabajo. En resumen, la conducta de un directivo entonces se puede entender como un conjunto de habilidades (clases de respuestas en contexto) enfocadas a alcanzar los objetivos organizacionales y regular el comportamiento del personal en distintos escenarios, con base en criterios impuestos por un grupo social u organización y regulado por variables medioambientales.

Ahora, supongamos que un directivo es hábil para administrar su tiempo y tales acciones se ven reflejadas al completar una minuta marcada por la empresa. Posteriormente la situación de la organización cambia y se le exige cumplir con nuevas diligencias, probablemente para satisfacer el criterio y administrar su tiempo tendrá que organizarse de manera diferente, sin embargo, si el directivo puede satisfacer dicha demanda ante circunstancias variadas

(emitiendo respuestas distintas) podemos decir que ha sido competente. Por tanto, entenderemos el concepto de competencia como un conjunto de habilidades que permiten satisfacer un criterio organizacional. Como respuestas ante un criterio, las habilidades y competencias pueden alterarse al comprender y manipular las fuentes de reforzamiento que la mantienen, mientras que las habilidades pueden estudiarse de manera local, las competencias requieren el estudio general de distribución de comportamiento. El ambiente organizacional actual y el conjunto de circunstancias de cada individuo, permite identificar la necesidad de desarrollar habilidades para el desempeño efectivo.

Si bien, los trabajos propuestos dan buen indicio sobre cómo explorar empíricamente el fenómeno del comportamiento directivo, parten de conceptos teóricos de liderazgo a veces muy alejados de los datos y en consecuencia los datos no se corresponden del todo con la teoría. Es importante contar con un marco teórico sistemático que permita abordar una posible metodología para registrar y desarrollar habilidades directivas. El marco teórico para poder desarrollar una propuesta de análisis para el entrenamiento en habilidades directivas puede obtenerse de la investigación básica en psicología. Concretamente, la literatura en conducta de elección y sus avances conceptuales proveen esta fuente al referir al estudio de factores que provocan que los organismos distribuyan su actividad entre varias opciones concurrentemente disponibles. La Ley de igualación ha sido probada en escenarios no controlados de la vida cotidiana, aportando evidencia de que ante la opción de emitir unos diversos comportamientos el modelo puede explicar de manera satisfactoria la distribución de este en función de las fuentes de reforzamiento. El siguiente apartado tiene como objetivo describir de manera breve esta área de investigación.

CAPÍTULO 2. ELECCIÓN COMO MARCO TEÓRICO

2.1 Distribución de la conducta: Ley de igualación

Primeros estudios

A finales de la década de los cincuentas y durante la década de los sesentas, diversos trabajos apuntaron que el comportamiento animal se distribuye en función de las fuentes de reforzamiento y castigo en procedimientos con programas concurrentes (de Villers, 1977); estos procedimientos fueron empleados para estudiar comportamiento de elección. Findley (1958) fue de los primeros en desarrollar este tipo de operaciones, quien para realizar su experimento, modificó la metodología empleada por Ferster y Skinner (1957) adicionando una tecla de cambio, la cual al ser presionada permitía cambiar a uno de los dos posibles programas de reforzamiento asignados a la tecla restante señalados con color como estímulo discriminativo. Dicho autor, encontró diferencias en la distribución de respuestas con base en el programa de reforzamiento, cada cadena de respuestas mantuvo por el picoteo de la segunda tecla por sus consecuencias refuerzo de la primera. Se determinó que la preferencia por un color dado y la tasa de cambio es una función de los programas particulares y las contingencias impuestas por el cambio.

Posteriormente, y respaldándose en dicho hallazgo, Herrnstein (1961) consideró como variable independiente el tiempo entre reforzamiento asignado a cada tecla, retomando los procedimientos de Ferster y Skinner, y reconoció que la distribución de respuestas de los pichones era proporcional al porcentaje de reforzamiento en cada tecla, con lo cual, propuso un modelo matemático que describe dicha relación.

$$\frac{P_1}{P_1 + P_2} = k \left(\frac{e_1}{(e_1 + e_2)} \right)$$

Donde P refiere respuestas, e refiere reforzadores los subíndices 1 y 2 refieren el número de las respectivas teclas y la constante k indica el grado de sensibilidad al cambio en los programas de reforzamiento. Dicho modelo adquiere su nombre, ya que se iguala la distribución de respuestas uno a uno con las fuentes de reforzamiento (Ver Figura 1).

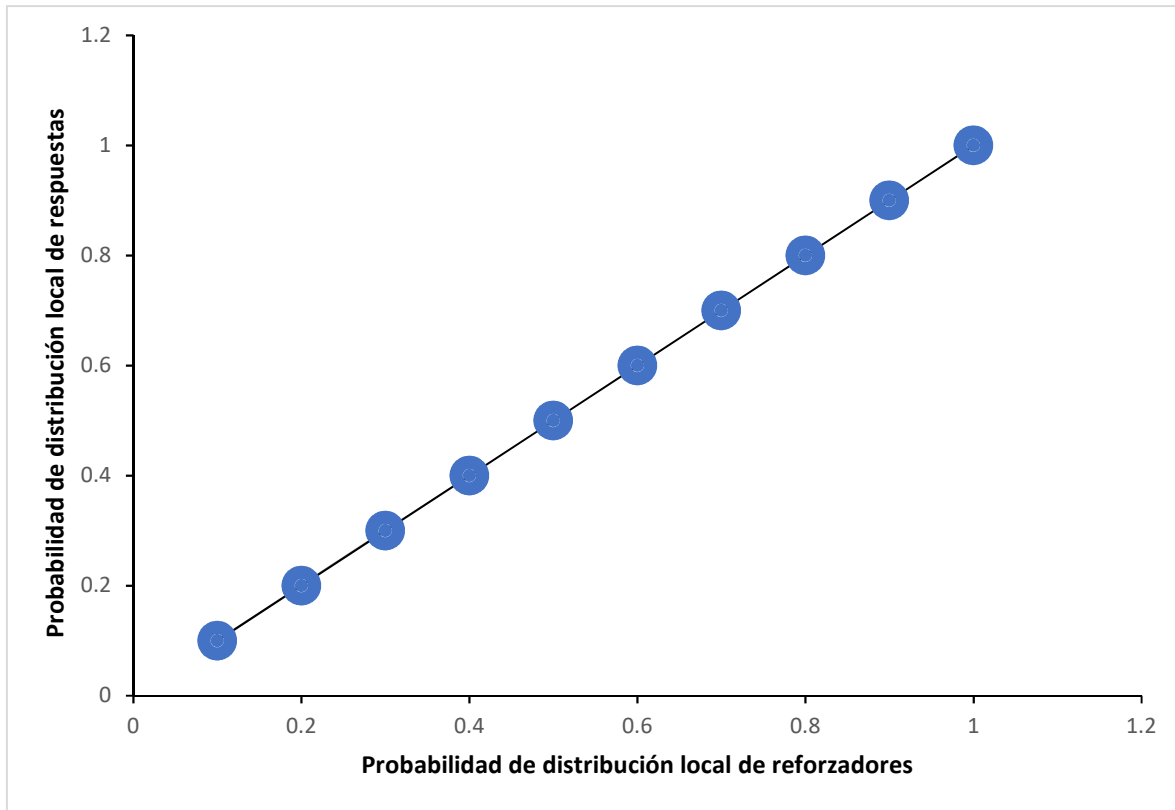


Figura 1. Representación gráfica de Ley de igualación, en el cual, la distribución local de reforzadores es directamente proporcional a distribución local de respuestas ante cada valor variado en un experimento.

Cabe mencionar que debido a que podría haber dependencia en las respuestas de entre programas con el método Findley, Herrnstein asignó dos programas independientes a cada tecla respectiva de la caja de Skinner, además de restringir la entrega de reforzador unos segundos en la primera respuesta al cambiar de tecla, lo cual llamó COD (Change Over Delay). El papel del COD en programas concurrentes afecta en el grado de sensibilidad y el ajuste a la variación en programas. Catania y Cutts (1963) demostraron esto, realizando un experimento con humanos variando la presentación de COD, los participantes que no recibieron COD tendían a realizar conductas supersticiosas de cambio, a diferencia de los participantes que recibieron COD de 4.5 s y participantes que recibieron COD después de no haberlo recibido. De igual manera Temple, Scown y Foster (1995) realizaron un experimento con seis gallinas expuestas a cinco pares de programas concurrentes variando el COD desde no presentación hasta demoras de 15 segundos. Los datos sugieren que en la

medida en que el COD aumenta la sensibilidad a las fuentes de reforzamiento también lo hace.

La generalidad de la ley de igualación se ha probado bajo diferentes circunstancias, así como diferentes especies, por lo que se puede argumentar que el modelo ha sido útil para describir variaciones bajo las siguientes dimensiones: tiempo, magnitud de reforzador, inmediatez de reforzamiento, diferencias cualitativas de reforzamiento (de Villers, 1977). Con respecto al tiempo, Baum y Rachlin (1969) realizaron un experimento en el cual diseñaron una caja la cual se dividió en dos áreas con diferente iluminación. En dicho experimento cada vez que los pichones se colocaban en un área se le reforzaba su estancia en la misma, se varió la distribución de reforzamiento en los lados de la caja. Los resultados de ese trabajo señalan que la distribución del tiempo en una tarea se iguala en función de las fuentes de reforzamiento, denota también, que matemáticamente se vinculan entre sí, implicando que pueden existir fuentes de reforzamiento no consideradas dentro de la tarea experimental en función del tiempo asignado.

Los componentes de la siguiente ecuación representan la ley de igualación generalizada propuesta por Baum (1973) desde una perspectiva molar, en la que B refiere el tiempo asignados en las respectivas operantes, R a las tasas de reforzamiento asignadas, k representa el grado de sensibilidad, y la constante a señala la preferencia entre componentes, se realiza una transformación logarítmica de la ecuación previa debido a la conveniencia de representación de datos.

$$\log\left(\frac{B_1}{B_2}\right) = \log k\left(\frac{R_1}{R_2}\right) + \log a$$

Estos hallazgos impactan de manera teórica en cómo se conceptualiza el modelo, ya que se concibe que siempre nos encontramos ante diversas fuentes de reforzamiento en las cuales distribuimos nuestro tiempo al atender a dichas actividades lo cual se muestra en un modelo matemático. La transformación de la ecuación de la figura 4 permite concebir a $B_1 + B_2 + B_n$ como la suma de las distribuciones en todas las actividades denotada por K y a R_n como las fuentes de reforzamiento no conocidas, es importante mencionar que estos símbolos representan parámetros que son obtenidos al ajustar el modelo mediante regresión lineal,

después de la obtención de datos como se muestran en las siguientes ecuaciones (Reed & Kaplan, 2011).

$$\frac{B_1}{B_1 + B_2 + B_n} = \frac{R_1}{R_1 + R_2 + R_n}$$

$$B_1 = k \frac{R_1}{R_1 + R_n}$$

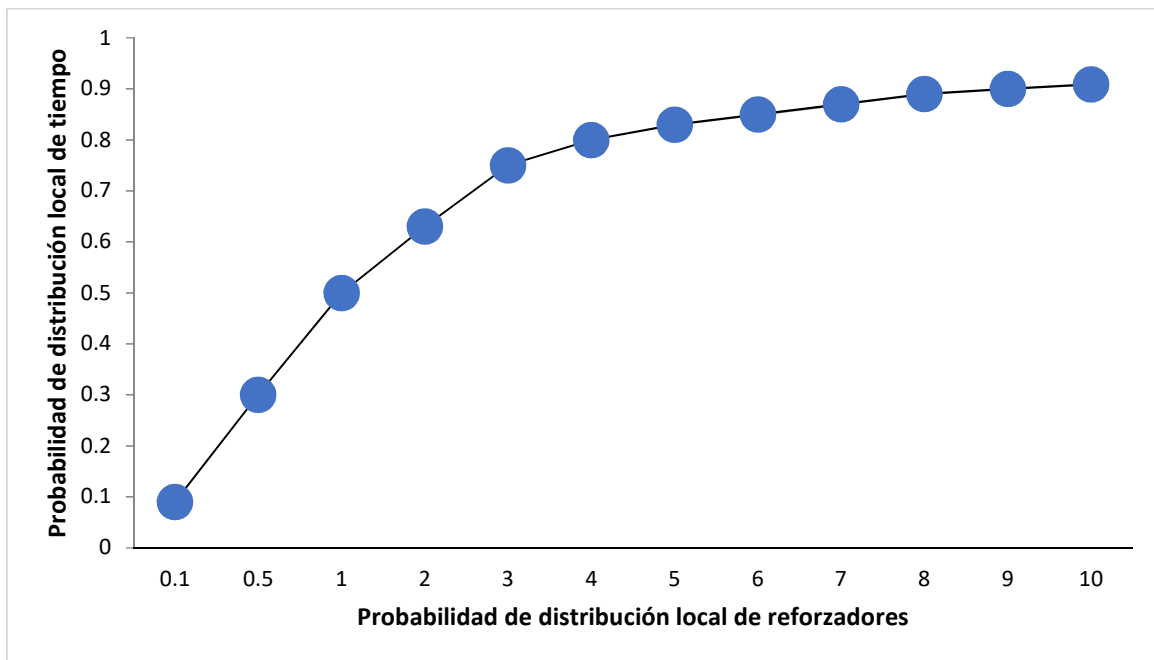


Figura 2. Representación gráfica de igualación hiperbólica, con valores de $K=1$ y $R_n=1$.

Los trabajos descritos hasta el momento dan cuenta de un fenómeno de distribución del comportamiento a un nivel molar, es decir, se atiende a generalidades del comportamiento (Rachlin, 1970). Sin embargo, la visión actual acerca del fenómeno de elección propone explorarlo desde distintos niveles de análisis. Es decir, se descompone momento a momento el fenómeno de elección con el propósito de mostrar particularidades que se ignoran durante los estados de transición. Una visión multiescalar permite dar cuenta de aspectos que ocurren desde un nivel puramente molar,

Con el fin de ilustrar lo siguiente se describen los trabajos realizados por Davison y Baum (2000) y Baum (2010) respectivamente. El primer trabajo sustenta que estados estables de comportamiento se han obtenido variando de manera rápida las fuentes de reforzamiento y de igual manera los efectos de sesiones previas se eliminan ante este tipo de condiciones, para probar esto se entrenaron a 6 pichones en sesiones compuestas por 7 componentes de programas concurrentes, a los cuales se asignaron diferentes tasas de reforzamiento, estas componentes fueron separadas por oscurecimientos en la caja, aunque no había señalización de las diferentes fuentes de reforzamiento, se varió el número de reforzadores por componente, el número máximo de reforzadores por sesión, así como la entrega de reforzadores por minuto, los resultados de dicho trabajo muestran que la sensibilidad al cambio incrementa entre más abrupto es el cambio, tanto en la magnitud de reforzamiento y el tiempo de entrega, siendo este último una variable de mayor peso, de manera particular al tomar cuenta el número acumulado de reforzadores en componentes previas, este parecía no tener un efecto sistemático en la velocidad de cambio después de que se iniciara dicha componente, ello denota que los valores en la sensibilidad ante cada reforzamiento es equivalente. Dentro de un componente, cada refuerzo sucesivo de la misma alternativa tuvo un efecto menor que el anterior, pero los refuerzos simples de las otras alternativas siempre tuvieron mayor efecto.

Asimismo, Baum (2010) define la elección como tiempo de asignación en una tarea y las dinámicas como el cambio de asignación a través del tiempo, cuando se comparan leyes de estados estables como la ley de igualación con leyes dinámicas surgen dos posibilidades, de auto-similitud, es decir, que la ley de igualación se pueda apreciar a través de pequeñas escalas, o de reducción que implica que dinámicas a pequeña escala resulta desproporcionada con dinámicas a escalas mayores, dicho trabajo concluye que auto-similitud puede ocurrir en todas las escalas de tiempo mientras que la reducción ocurre cuando se examina la dinámica de la elección en las escalas de tiempo más pequeñas. La vista molar, sin embargo, considera que las regularidades en todas las escalas de tiempo son relevantes y válidas.

Por todo lo ya mencionado, los modelos molares como lo es la ley de igualación y el análisis multiescalar propuesto por Davison y Baum (2000) permiten apreciar, describir y

predecir en distintas dimensiones el comportamiento de elección, dichos modelos implican adecuaciones metodológicas a considerar en un ámbito aplicado como lo es la psicología organizacional, lo cual se abordará en los siguientes capítulos.

2.2 Aplicación de la ley de igualación: propuesta de análisis

A partir de los resultados derivados de la literatura experimental, en la actualidad se cuenta con distintos modelos para describir la distribución de la conducta. Por ejemplo, la ley de igualación, el modelo de elección contextual, o la teoría de la reducción de la demora (López-Romero, Alvarado, Cabrera, Luna, & Vila, 2013). Los modelos que se han propuesto en investigación básica permiten conceptualizar de manera distinta algunos problemas en áreas aplicadas. Por ejemplo, McDowell (1988) describe la intervención en un adulto con retardo en el desarrollo que presentaba conductas violentas con sus compañeros de trabajo y en casa. Intervenir en esa situación fue complicado porque resultó peligroso tratar de implementar tiempo fuera o técnicas que pudieran debilitar tales comportamientos debido a la fuerza del individuo y la agresividad de sus conductas. Debido a esto, con base en la ley de igualación se propuso implementar la técnica de economía de fichas y así reforzar otros comportamientos no relacionados lo cual redujo 80% la incidencia de comportamientos agresivos. A partir de este modelo, los hallazgos sugieren una lógica diferencial con respecto al fenómeno de extinción que implica una distribución de reforzamiento ambiental con el fin de debilitar una respuesta. Sin embargo, si una respuesta se puede debilitar aumentando la probabilidad de reforzamiento de conductas alternativas, también se puede incrementar la ocurrencia de una respuesta disminuyendo la probabilidad de reforzamiento de otras conductas.

En el ámbito deportivo Vollmer y Bourret (2000) aplicaron la ley de igualación con una base de datos de basquetbolistas universitarios. Evaluaron la distribución de tiros de dos y tres puntos por juego y por temporada con la ecuación concatenada, en la que obtuvieron la diferencia en magnitud de reforzamiento ($\frac{3}{2} = 1.5$) y se multiplicó por tasa de respuestas. La distribución de tiros se ajustó al modelo y permitió predecir la tasa de respuesta tanto en jugadores masculinos como femeninos, los autores siguieron que en términos de probabilidad de reforzamiento el equipo contrario podría defender menos zonas de tiros de

tres facilitando que los jugadores tiren de esas zonas, eso implica una interacción diádica compleja en un campo aplicado que se ajusta al modelo. Los resultados aportan información para la presente investigación, la magnitud de reforzadores se ajusta al modelo en un escenario aplicado y es pertinente para predicción en términos de distribución de respuestas, así como en interacciones humanas complejas.

Otro ejemplo lo muestran Conger y Killeen (1974). En este trabajo, se describió la participación de cinco personas, en un debate acerca de abuso de drogas. La tarea consistió en dirigirse a dos de los experimentadores, lo cuales reforzaron las respuestas verbales de los participantes respondiendo con frases como “eso es un buen punto” y dichos reforzadores era señalados mediante una luz por parte de los experimentadores, los hallazgos describen el comportamiento de los participantes con base al modelo de la ley de igualación en un contexto social, especialmente en los últimos minutos del debate.

De igual forma, Borrero y colaboradores (2007) evaluaron los niveles de atención de estudiantes universitarios en un debate de delincuencia juvenil, en el estudio emplearon la metodología similar a la de Conger y Killen variando programas de intervalo variable, VI 120 s y VI 300 s por 20 minutos de debate, y VI 30 s VI 120 s para los 30 minutos restantes. Ellos encontraron igualación casi perfecta en 7 de 9 participantes con la ecuación generalizada en términos de tiempo, sin embargo, estos datos se ajustan más a la frecuencia de respuesta que a la duración, y a diferencia de Conger y Killen, ellos encontraron mejor ajuste durante los primeros 5 minutos de debate que en los últimos 5 minutos. Estos descubrimientos, implican que en ámbitos aplicados el comportamiento social está distribuido en probabilidad de reforzamiento, y como se señaló en el apartado previo, el comportamiento directivo implica la interacción social con subordinados en términos de frecuencia.

Peter, Vollmer, Borreo y Sloman (2005) examinaron a 3 estudiantes de educación especial en tareas de matemáticas, bajo programas de intervalo variable de 30-s y 120-s en condiciones de misma cualidad de reforzamiento y distintas cualidades de reforzamiento, Se alternaron condiciones de refuerzo en ambas condiciones mediante un diseño de inversión. Durante la condición misma cualidad de reforzamiento, los artículos de alta calidad (monedas) y de baja calidad fueron alternados entre sesiones como el reforzador

para ambos programas, durante la fase de distinta cualidad de reforzamiento, el reforzador de baja calidad se usó para programa de vi 30-s, y se usó el reforzador de alta calidad para el conjunto en el programa vi 120-s. Los resultados mostraron que hubo clara preferencia en las fases de distinta cualidad de reforzamiento, sin embargo, el desempeño de una de las participantes sugiere que existe una relación entre la tasa de refuerzo y la calidad del refuerzo, debido a que la reversión en cualidad de reforzamiento no anuló completamente los efectos de la tasa. Por lo que se puede especular que al mantener constante la diferencia de calidad del reforzador, los patrones de asignación pueden varias relaciones de tasa de refuerzo, lo cual puede ser útil para obtener una medida métrica del potencial de reforzadores.

2.3 Análisis molar del comportamiento.

Para entender las bondades del modelo de la ley de igualación es necesario señalar limitantes metodológicas en intervenciones aplicadas de corte conductual “tradicional”, como lo son: efectos contrarios en la aplicación de reforzadores ante programas concurrentes, inaplicabilidad de extinción en ambientes no controlados, efectos no esperados de recuperación espontánea, etcétera. Tal situación ha generado la necesidad de romper con el análisis molecular, caracterizado por segmentar respuestas discretas, para desarrollar análisis de segmentos del comportamiento más amplios con el fin de dar una explicación satisfactoria (Sanabria, 2002).

El paradigma molar del comportamiento establece que un fenómeno conductual se compone de actividades, las cuales se componen a su vez de clases de estímulos y respuestas, es decir, se amplía el segmento de análisis tomando un conjunto de respuestas y eventos medioambientales que pueden variar en morfología y características físicas, pero establecen una misma función; se prefiere medir de manera temporal por anidamiento en actividades, ya que a diferencia del análisis molecular, estudiar medidas acumuladas de una sola conducta podría no tener sentido para dar explicación a comportamientos complejos o actividades (Baum, 2002). Autores como Herrnstein (1961), Baum (1969), Davison (2000) y Catania (1963) han tratado fenómenos mediante la propuesta de un análisis molar, debido a que, en lugar de analizar respuestas en términos morfológicos, se comparan

actividades con una densidad de reforzamiento diferencial, encontrando que la distribución entre actividades es proporcional a la densidad de reforzamiento y por tanto conceptos como extinción y recuperación espontánea se pueden explicar mejor como la distribución de actividades en un cambio en la densidad de reforzamiento en el segmento a analizar.

Podría parecer en términos de redacción que el análisis molar ofrece ventajas sobre el análisis molar, no obstante, esto no es necesariamente así ya que ambos paradigmas analizan un mismo fenómeno desde diferentes dimensiones, sin embargo, en un escenario aplicado la metodología para abordar un fenómeno del comportamiento cambia, desde la definición de una actividad como su medición e interpretación de los datos y por tanto los resultados y que puede ofrecer dicho análisis.

Los ejemplos mencionados permiten entender la conducta en entornos aplicados como distribución constante de conducta operante ante distintas fuentes de reforzamiento. Los descubrimientos en el análisis aplicado del comportamiento nos brindan herramientas metodológicas con las cuales poder entender de manera más precisa hechos acerca de la conducta individual en escenarios no controlados, y el comportamiento directivo no es la excepción, sin mencionar la necesidad de trabajos orientados hacia el quehacer científico del psicólogo organizacional. Con base en lo mencionado, el presente trabajo propone un modelo descriptivo y predictivo en el contexto de la organización, que permita aportar información relevante acerca del comportamiento directivo con base en la distribución del trabajo, evaluando sensibilidad al cambio y preferencia de tareas con base en las fuentes de reforzamiento, sustentado en la ley de igualación.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE ANÁLISIS E INTERVENCIÓN PARA EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.

Un programa de intervención o entrenamiento será considerado como una adquisición sistemática de habilidades que impliquen la mejora en el rendimiento dentro de un contexto (Goldstein & Ford, 2002). En ese sentido, la presente propuesta presenta un modelo descriptivo, explicativo y de intervención acerca de la distribución del comportamiento en el trabajo, enfocado a directivos de una organización. Dicho modelo sustenta con base en la ley de igualación que bajo un contexto de trabajo nos encontramos siempre ante situaciones de elección, por ejemplo, al decidir entre supervisar el desempeño de empleados o desarrollar un proyecto con clientes potenciales; el atender a una u otra tarea afectará el tiempo que se dedique al resto de actividades e impactará en el desempeño del trabajador y por tanto en consecuencias dentro de la organización. Teniendo eso en cuenta, la lógica de intervención descansa en posibilitar una distribución adecuada de actividades (señaladas por el contexto laboral mediante indicadores organizacionales) a través de entrenamiento ya que el desempeño pudiese verse afectado por carencia de alguna habilidad o preferencia, y en consecuencia limitar el contacto con fuentes de reforzamiento asociadas.

Debido a lo ya mencionado, es pertinente señalar que se parte de una postura conductual operante, es decir, el conjunto de acciones y procesos estudiadas bajo esta propuesta mantienen una relación funcional con el medio ambiente, el directivo interactúa modificando el contexto laboral, así como la distribución de fuentes de reforzamiento del contexto genera un ajuste en el comportamiento directivo. El asumir una postura operante en las organizaciones posibilita algunos beneficios como tener un objeto directo de medición, poder mostrar evidencia de los cambios tanto en el comportamiento como sus efectos en la organización, permite la posibilidad de replicar intervenciones, predicción de desempeño a partir datos recabados. Otro tipo de modelos consideran que el comportamiento directivo es una característica de la personalidad, se posee o no y se entrena comportamientos definidos por la literatura, lo cual deja de lado los criterios del contexto y de termina por entrenar las mismas “habilidades” para escenarios sumamente diversos. Por otro lado, el presente modelo tiene en cuenta las implicaciones de la

afectación mutua entre actividades, ya que usualmente en programas de entrenamiento se enfocan en la adquisición o reducción algún comportamiento, pero pasa desapercibido el impacto que tiene ante otro tipo de conductas, que en el contexto del trabajo es vital para el desempeño esperado.

3.1 Ingreso a la organización

Para realizar un programa exitoso de intervención dentro de una empresa, no basta con diseñar un plan estructurado acerca del comportamiento, es necesario contar con el apoyo de la organización tratando de irrumpir lo menos posible dinámicas de preestablecidas y actividades de los empleados, con el fin de que generar cooperación. De igual manera es importante al analizar las necesidades de la compañía, analizar los objetivos a corto y largo plazo, así como contrastar cómo atraen, retienen, motivan y diversifican el trabajo, entre otros (Goldstein & Ford, 2002). Este proceso requiere establecer relaciones con personas clave dentro de la organización, así como identificar algunos factores que si bien no determinan el trabajo si influyen y pueden afectar la transferencia de lo que se pueda implementar al pasar de un ambiente controlado y de entrenamiento al ambiente laboral real. Para ello se recomienda seguir los siguientes pasos:

- establecer **relaciones con altos mandos y otros miembros de la organización**, para ello es necesario acordar una reunión con miembros de mayor jerarquía en la empresa y mediante el diálogo conocer aspectos vinculados con la organización como: el giro de la empresa, los departamentos de que la conforman y respectiva rotación, coordinación entre departamentos, organigrama, desarrollo que presenta la empresa, misión, visión y valores, con el fin de poder vislumbrar los objetivos a corto media no y largo plazo, se explicará de manera general en qué consiste el modelo de intervención.
- posteriormente realizar un **análisis organizacional**, en el cual se discutirán entre asesor y miembros de la organización las metas que se esperan y se pueden conseguir a partir del plan de intervención desde 3 dimensiones: como organización

mencionando los posibles beneficios económicos, los cambios en procesos; como departamento, mencionando objetivos del mismo y discutiendo cómo el entrenamiento puede beneficiar el cumplimiento de ellos; como trabajador, en el cual se explicarán los posibles beneficios de desempeño y condiciones laborales asociadas.

- Se evaluarán si existen condiciones para realizar entrenamiento y adecuada transferencia, contemplando que el espacio de entrenamiento y materiales empleados sean parecidos al escenario real de trabajo, evaluando si existen seguimiento en trabajo real de lo enseñado en capacitación y consecuencias al correcto seguimiento de lo enseñado.
- Se contemplarán restricciones externas y legales que pudiesen involucrar el programa de intervención, por ejemplo: algunas empresas que colaboran con empleados contratados por tercerización evitan procesos de capacitación que puedan comprobar de manera legal que dichos empleados pertenezcan a la institución y así evitar demandas.
- Finalmente, es necesario hacer **análisis de requerimientos** al definir el trabajo objetivo, determinar a los participantes, determinar puntos de contacto, anticiparse a los posibles problemas para poder desarrollar un protocolo, todo ello a partir del modelo propuesto.

Relaciones con altos mandos y otros miembros de la organización

El proceso de asesoría de necesidades en una empresa sólo será efectivo si el asesor puede ganar la confianza de personas clave o involucradas en el proceso. Esto sugiere una relación dar-recibir para trabajar en las metas necesarias y las relaciones implicadas en el proceso, esto quiere decir que los conflictos organizacionales debes resolverse antes que el plan de intervención sea diseñado e implementado. Intervenciones exitosas son caracterizadas por personas que participan activamente en el programa de intervención (Goldstein & Ford, 2002).

Primero, para establecer relaciones con altos directivos y otros miembros de la organización es necesario acordar el por qué se debe hacer evaluación de posibles áreas de oportunidad considerando los posibles intereses de la empresa, del departamento e inquietudes personales de aquellos que participen dentro de la intervención, considerando los tópicos mencionados previamente.

Segundo, el asesor debe considerar si puede requerir la cooperación de otra persona dentro de la organización ya que el trabajo usualmente es coordinado con otros departamentos y el no considerar la posible necesidad de cooperación podría no sólo dificultar el entrenamiento sino a pesar de poder ser exitoso en términos de aprendizaje podría resultar infructuoso en términos de la organizacionales y probablemente inútil para el individuo al no emplearse en el escenario real de trabajo, para ello es recomendable dialogar antes de iniciar con el programa de intervención. los objetivos del entrenamiento, así como los posibles beneficios relacionados con el departamento con el fin de que acceda a favorecer y posibilitar su aplicación.

Tercero, el asesor debe aclarar con el directivo qué expectativas debe tener acerca del plan de intervención, para ello se deben de discutir los siguientes tópicos:

- Si la organización está preparada para brindar apoyo, tiempo, y esfuerzo para completar la detección de necesidades.
- La información puede ser intercambiada dependiendo los métodos o procedimientos que el analista implemente, el tiempo probable que requerirá y el costo del proceso.
- Información acerca de los resultados que puede generar el proceso
- Se deben resolver problemas acerca de confidencialidad o de los resultados de algún miembro de la organización.

De igual manera para crear relaciones efectivas con el equipo de enlace o miembros clave en la organización es necesario que cada área involucrada esté representada ante el asesor, los miembros que representen cada área deben ser considerados líderes en sus respectivos departamentos y poder manejar comunicación efectiva con los miembros de este, así como tener actitudes involucradas a la solución de problemas.

Análisis organizacional

Al especificar las metas del entrenamiento es necesario identificar algunas de las siguientes situaciones:

- Las metas son claras y son viables dentro de la empresa: En este caso posiblemente se cuente con toda la atención para la correcta implementación del entrenamiento.
- Las metas son claras, pero no son viables dentro de la empresa: En este caso los esfuerzos tienen que ser encaminados para adecuar los programas de entrenamiento y determinar qué tipo de actitudes o comportamientos deben ser aprendidos por parte de los trabajadores.
- Las metas no son claras: En este caso es necesario analizar el proceso en el que se encuentra una empresa, los planes de la misma a corto y mediano plazo, así como del área en la que se pretende realizar el entrenamiento y/o los intereses individuales de los gerentes.

Por otro lado, para evaluar si existen condiciones para realizar entrenamiento es recomendable identificar señales situacionales sobre el comportamiento de encargados de departamentos con sus empleados y sus consecuencias, lo cual se vinculan con la transferencia del entrenamiento y por tanto el éxito del mismo, por ejemplo:

Señales situacionales	Consecuencias
Existen encargados que se aseguren que las personas entrenadas tengan la oportunidad de emplear lo aprendido en entrenamiento de manera inmediata	Los encargados reconocen a sus trabajadores cuando emplean lo aprendido en el trabajo
Existen encargados que comparten su experiencia y conocimiento con compañeros de trabajo	Encargados se reúsan a aceptar información diferente a la enseñada en el entrenamiento

En caso de encontrar áreas de oportunidad se deben considerar para el diseño de entrenamiento, estableciendo contingencias que favorezcan el uso del entrenamiento en el trabajo y que el medio sea lo más parecido posible al escenario real.

Con respecto a las restricciones externas y legales, es recomendable recopilar información acerca del tipo de contratación de los trabajadores, las especificaciones de los mismos, si se cuenta con sindicato, los medios por los cuales la empresa es auditada y la manera en la que declara la capacitación a sus empleados, estas características varían del tipo de empresa y de su desarrollo.

3.2 Modelo de intervención

A partir del conocimiento derivado del laboratorio, la lógica conceptual y las necesidades organizacionales relacionadas con el comportamiento directivo, se propone un modelo de 6 pasos para la intervención individual con directivos, ilustrado en la figura 3. A continuación, se desarrollará cada paso del modelo.

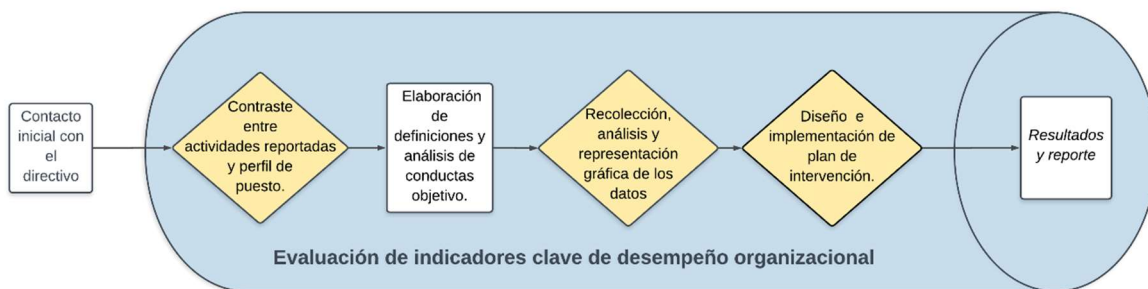


Figura 3. Modelo para caracterizar el comportamiento directivo. Se muestran seis pasos a seguir de manera consecutiva, comenzando con contacto inicial con el directivo y finalizando con resultados y reporte. Los rectángulos indican análisis de la información proporcionada por el directivo en términos de actividades, los rombos indican evaluación directa o indirecta del desempeño directivo, en color azul se muestra la evaluación de los indicadores clave de desempeño presentes en todo el proceso. Se recomienda hacer un contraste entre el comportamiento directivo e indicadores clave de desempeño.

Dentro de presente modelo entenderemos como indicadores claves de desempeño (KPI) organizacional las medidas utilizadas para medir el progreso individual en cada función ó funciones dentro de un perfil de puesto (Hester, Ezell, Collins, Horst, and Lawsure, 2017). Estas medidas deben contar con las siguientes características:

- Ser cuantificables: Deben de poder ser expresados numéricamente
- Ser relevantes: Deben poder indicar el nivel de desempeño en una tarea o tareas
- Ser predictivos: Deben poder dar información acerca del posible desempeño ante un estado no estable con ayuda de un registro de puntajes de rendimiento del pasado para su análisis y control.
- Ser estandarizados: Se debe de ajustar a una norma y entre más pueda ser aplicado dentro de la compañía es mejor.
- Verificados: Deben haber sido previamente probados con respecto a un estándar
- Precisos: El valor obtenido en medición debe ser cercano al valor real de desempeño.
- Poderse obtener en tiempo real
- Trazables: Deben permitir identificar problemas de desempeño a partir de su medición y el tiempo.
- Independientes: La manera en que se mide, implementa y reporta un KPI debe ser independiente del comportamiento del líder de departamento.
- Accionables: Deben poder mejorar a través del mismo proceso y la experiencia en la tarea
- Entendibles: El KPI debe especificar el objetivo de la tarea y ser claro para el trabajador
- Documentados: Se debe incluir dentro de un manual de operaciones del área pertinente y especificar dentro del perfil de puesto
- Baratos para medir.

3.3 Primero: contacto inicial con el directivo.

En este paso se pretende identificar aquella situación valorada como **problema o área de oportunidad**, la cual se puede traducir en conductas objetivo, emitidas por el directivo y con relación directa en los indicadores organizacionales relevantes al puesto. **Un área de oportunidad** se refiere a la conducta o conductas (clases de respuesta) relacionadas con el

incumplimiento de un objetivo organizacional o con un rendimiento por debajo de los criterios establecidos en los objetivos organizacionales.

Para identificar las áreas de oportunidad, se elaborará una entrevista, definida por Fernández-Ballesteros (2013) como la interacción de manera verbal y no verbal entre entrevistador y entrevistado, de manera semiestructurada, es decir, alrededor de ejes temáticos para obtener información sobre: nombre de la empresa, giro de la misma, organigrama, principales funciones, horario laboral, salario aproximado, número de subordinados, jefe directo. Lo anterior, se contrastará con el perfil de puesto, las actividades a realizar por parte del directivo, así como las consecuencias directas de dichas acciones en la organización. Lo más relevante para identificar áreas de oportunidad serán aquellas actividades que causen un mal funcionamiento o con las que no se sienta satisfecho en su trabajo diario; para ello, se preguntará acerca de las principales áreas de oportunidad en el propio desempeño y su repercusión en la organización, además, se consultará si existe algún elemento medioambiental (incluido factor humano) que pueda afectar el cumplimiento adecuado de los procesos laborales, con el fin de obtener información acerca de competencias o incompetencias (Ver Anexo 1).

3.4 Segundo: Contraste entre actividades reportadas y perfil de puesto.

Al finalizar la entrevista, con la descripción y perfil de puesto se identificarán las funciones principales, los productos obtenidos al cumplir con sus actividades, así como el conjunto de habilidades que conforman cada competencia requerida en la descripción de puesto.

Con base en la descripción de puesto del directivo se contrastará si hay coincidencia en:

1. Personal a cargo
2. Responsabilidades organizacionales
3. Actividades realizadas
4. Relaciones con otros departamentos y unidades organizacionales
5. Definición de conductas objetivo o blanco.

En caso de no existir correspondencia se contemplará como área de oportunidad (Ver Anexo 2).

3.5 Tercero: Elaboración de definiciones y análisis de conductas objetivo.

En el modelo de intervención, se definen dos tipos de datos de interés:

- 1) Datos conductuales. Constituyen datos generados de la medición de cantidades dimensionales de la conducta del directivo (latencia, frecuencia de respuestas, duración, etc.) en el contexto de un objetivo y situación particular.

- 2) indicadores claves de desempeño. Datos numéricos que hacen referencia a productos de la conducta del directivo o de sus subordinados, delimitados en la descripción del puesto del directivo o señalados por la empresa y directamente relacionados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El objetivo de la medición de estos datos es verificar que el cambio conductual del directivo este acompañado de un incremento en los indicadores organizacionales. Para definir conductas de interés en la intervención se tendrán que tener identificadas respuestas funcionalmente relacionadas con un cambio medioambiental. Por ejemplo, el hacer peticiones a un superior sobre equipo nuevo podría implicar el redactar un escrito, contactar con proveedores de servicios, realizar una presentación sobre la viabilidad en términos económicos, etcétera; todas las respuestas descritas estarán funcionalmente relacionadas con la concesión de la petición, la cual puede ser equipo con tecnología actual o la implementación de un nuevo procedimiento. Otro ejemplo puede ser la delegación de actividades al personal subordinado; esta actividad podría implicar respuestas de planeación de actividades, realizar una junta con los subordinados, realizar un informe acerca del desempeño de los empleados, etcétera; sin embargo, tales respuestas estarían vinculadas de manera funcional con el cumplimiento de dichas órdenes por parte de los subordinados.

Es necesario registrar las respuestas en términos de frecuencia, latencia, duración, con respecto al cambio esperado en la organización, para posteriormente, entrenar al directivo para registrar su propio comportamiento. Con ese fin, se crearán formatos de registro que se adecuen a la situación específica de consultoría, por ejemplo: una lista de cotejo en la cual se especifican 10 ítems de calidad y de eficiencia; el cumplimiento de la actividad sería la obtención del total de la lista de cotejo. Se deberá especificar inicio y término de cada actividad, así como la frecuencia de ocurrencia por jornada laboral o unidad de tiempo relevante. (Cada cuánto realiza la actividad por día), así como realizar un día de registro con el fin de asegurar el correcto vaciado de información y mejorar posibles dificultades, según las necesidades del usuario (Ver Anexo 3). Para concluir, reconocerán los indicadores organizacionales relacionados al comportamiento de interés del directivo. Los indicadores deben ser medibles (KPI) y estar funcionalmente asociados con la conducta (deben de variar con la conducta de interés).

3.6 Cuarto. Recolección, análisis y representación gráfica de los datos.

Para analizar la información registrada por el directivo se recopilarán los registros de cada jornada laboral y se calculará la distribución de tiempo en cada respuesta. Por ejemplo: si por día de trabajo hay 8 h. totales y se destinó 2 h. a la respuesta 1, 1 h. y media a la respuesta 2 y 4 h a la respuesta 3, el resto de tiempo se atribuirá a fuentes de reforzamiento extrañas. Dicho dato será de utilidad en la intervención. Posteriormente, se contará con el número de veces que se cumplieron los criterios de éxito por respuesta y se contrastará con los indicadores de desempeño descritos en el perfil de puesto; las áreas de oportunidad serán aquellas en las que no se cumpla con el 100% de los requerimientos del puesto, como se muestra en la siguiente gráfica:

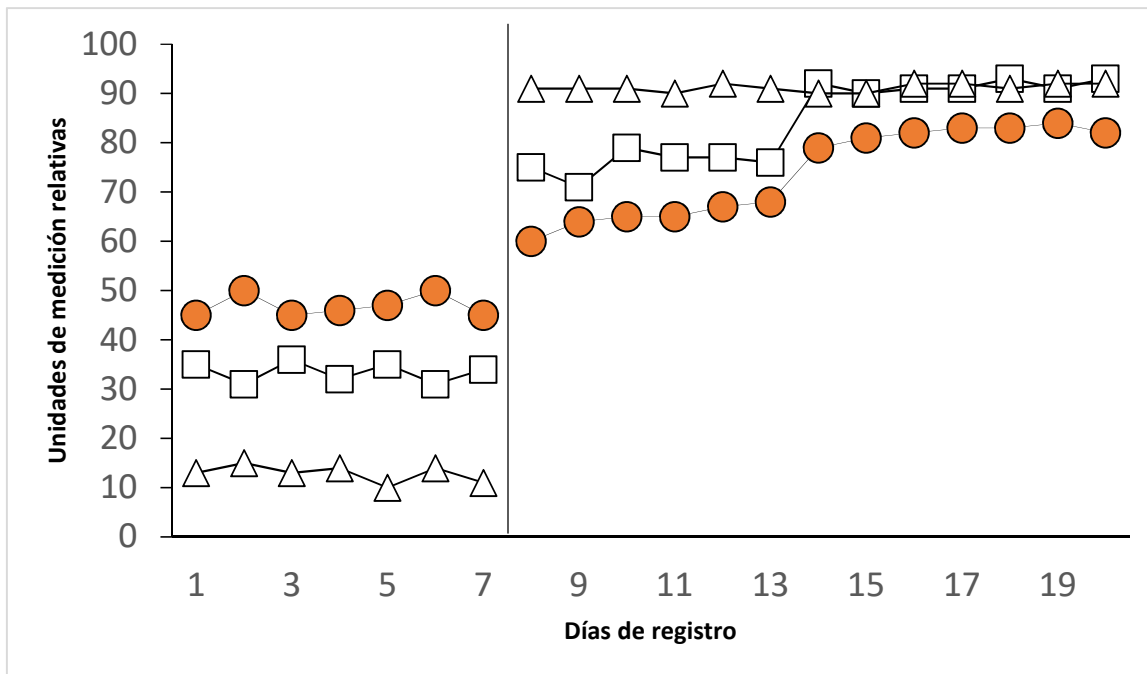


Figura 1. En la gráfica se muestran dos conductas a intervenir y un indicador KAPI (color naranja) en un directivo, en los ejes de las abscisas los días en línea base e intervención y en el eje de las ordenadas muestra las unidades de medición relativas.

En la figura 1, se muestra el análisis de dos actividades conductuales y un indicador organizacional durante un diseño de línea base múltiple de conductas. Se puede observar como las tres medidas son estables durante la línea base y se encuentran en un nivel bajo (unidades de medición relativas). Al hacer una intervención, tanto las conductas como el indicador organizacional cavarían en conjunto y aumentan, demostrando la validez interna de la intervención

Lo que interesa comprender, son los cambios en el nivel día con día y la distribución temporal de actividades del directivo en relación con los resultados que está obteniendo y que son entendidos como áreas de oportunidad. Al analizar esta situación, una pregunta sencilla orienta al psicólogo: ¿Qué mantiene la conducta objetivo en su estado actual (como área de oportunidad)?

Finalmente, es importante recalcar que la distribución del tiempo en actividades es directamente proporcional a las fuentes de reforzamiento, pero el tiempo dedicado a una actividad no será necesariamente proporcional a los indicadores de desempeño;

posiblemente podría tomar más tiempo cumplir con el reporte de supervisión área, que el reporte de junta con clientes potenciales, sin embargo, las fuentes de reforzamiento podrían no sólo estar en la entrega de reportes sino en la interacción verbal con los clientes o la planificación de distribución de un producto, entre otros.

3.7 Quinto. Diseño de plan de intervención.

Con base en la ley de igualación se buscará proporcionar entrenamiento para variar la distribución de temporal de las actividades en el directivo con la finalidad de garantizar un ajuste del comportamiento a los requisitos organizacionales establecidos. La intervención podría variar en función de los intereses de la empresa como del directivo, sin embargo, el objetivo principal siempre será el cambio en la distribución del comportamiento con la covariación en los indicadores organizacionales. En pocas palabras, la conducta tiene que cambiar y relacionarse con un incremento en los indicadores organizacionales de interés para el puesto del directivo.

Existen diferentes procedimientos derivados de la lógica de la ley de igualación que ofrecen una alternativa a trabajos operantes tradicionales. Para McDowell (1988), las implementaciones de dichas intervenciones se realizan en ambientes no controlados por lo que garantiza la eficacia en la modificación de conducta con base en el modelo. Derivado de tales ejemplos, para decrementar la emisión de una respuesta y no poder emplear procedimientos de extinción, se recomienda ampliar las fuentes de reforzamiento, así como reforzar en mayor medida respuestas ya aprendidas, debido a que aumentaría las fuentes de reforzamiento total y disminuiría las fuentes de reforzamiento de respuestas no manipuladas. Por otro lado, si se pretende incrementar la emisión de respuesta, se recomienda disminuir la emisión las fuentes de reforzamiento de respuestas alternativas, bajo la misma lógica, aumentaría la distribución de fuentes de reforzamiento a la respuesta deseada y por tanto la distribución de respuestas en dicha tarea.

Con base en la Figura 1, para modificar la distribución de tiempo por actividad y por tanto los KPI, no se puede actuar de manera independiente, ya que la redistribución afectaría no sólo una actividad sino todas las restantes. Por ello, sería recomendable reforzar el conjunto de respuestas que se pretendan mantener o incrementar y así reducir el tiempo en las demás

actividades, por ejemplo: al reforzar la actividad uno y (en mayor medida) la actividad dos mediante incentivos y/o entrenamiento directo, el directivo podría acceder a nuevas fuentes de reforzamiento mientras se reduce de manera proporcional la distribución en actividad tres y actividades extras.

Algunos autores proponen la comprensión del comportamiento en distintos niveles de análisis. Baum (2010) menciona que un análisis más local combinado con uno más general podría proporcionar información útil sobre la interacción que buscamos cambiar en el directivo. Para ello se describe *dinámicas* de cambio en una opción a otra variado magnitudes de programas de reforzamiento de intervalo variable, dicha manipulación se asemeja a lo que ocurre de manera natural en ambientes no controlados. Los hallazgos del trabajo de Baum muestran que mayores variaciones en fuentes de reforzamiento propicia mayor ajuste y también mayor sensibilidad a los cambios. Por tal motivo dependiendo la información obtenida en valores de K, se recomienda aumentar o disminuir la variabilidad de las fuentes de reforzamiento, para lograr un ajuste.

3.8 Sexto. Resultados y reporte

Se continuará con el proceso de registro y se buscará estabilidad en las medidas obtenidas, para ello se tomarán mínimo 3 registros de los cuales se obtendrán medias de distribución de tiempo por cada actividad, los puntajes más recientes de cada actividad deberá variar máximo $\pm 5\%$ con respecto a la media para considerarse estado estable; una vez que dicho procedimiento se cumpla se volverá a contrastar con la evaluación inicial en términos del tiempo dedicado a cada actividad, así como a indicadores organizacionales como se muestra a la figura 1, al pasar a la fase de intervención

En caso de que los indicadores de desempeño no sean los ideales, se recomienda volver a implementar el paso cinco para tener resultados óptimos, considerando al cliente y sus necesidades. Con los datos obtenidos, se redactará un informe, en el que se describirán todos los procedimientos empleados, así como adecuaciones al identificar fuentes de reforzamiento, finalmente, las mejoras en términos de productividad en el desempeño directivo.

CONCLUSIONES

El modelo propuesto, permite aportar información relevante acerca del comportamiento directivo, ya que a partir de una perspectiva molar se consideran un conjunto de actividades vinculadas entre sí por sus consecuencias. Esto implica beneficios, ya que medir el comportamiento como distribución de tiempo dedicado a una tarea posibilita el comparar actividades con morfologías diversas bajo la misma función, así como generar evidencia de afectación mutua entre actividades por la variación de una o más fuentes de reforzamiento.

También, considerar al comportamiento directivo como aquel comportamiento operante bajo criterios de perfil de puesto, es decir, bajo criterios funcionales que demanda el medio, ofrece un panorama completamente diferente en torno a la intervención en comparación con modelos innatistas o basados en la personalidad; el apartado de diseño e implementación del plan de intervención está enfocado a generar nuevas fuentes de reforzamiento generadas por el aprendizaje, cambios de actitud, modificaciones en el espacio laboral. Si el plan de intervención resulta efectivo podrá notar un cambio en la sensibilidad ante contingencias operantes, obtención de mayores ganancias con un cambio de distribución, modificación de variables medioambientales e implementación de tecnología que permita un ajuste al medio; lo mencionado contribuye al campo aplicado ya que el modelo puede ser complementado con técnicas de modificación de la conducta, que si bien, deben emplearse con respecto al análisis pertinente, componen un mejor resultado.

Posibilita la predicción, ya que la evaluación continua (entre más amplia sea) ante cambios que ocurren de manera natural genera datos del comportamiento tanto de transición como de estabilidad, con lo cual se podrá observar cuánto tiempo tomará al directivo ajustarse. De igual manera, posibilita la autocorrección al contrastar el comportamiento directivo con respecto a su impacto en la organización, lo cual, se traduce en desempeño efectivo por parte del directivo, y por tanto, mejor calidad de vida al obtener de manera eficiente fuentes de reforzamiento, más ganancias en términos económicos para la empresa, así como información general de los procesos involucrados alrededor del puesto directivo.

Por otra parte, algunas limitantes de la presente propuesta son: no haber sido probado en un escenario real; posible renuencia a su aplicación por parte del directivo, al tener que ceder su horario laboral en ello; explicación de los estados de transición desde una perspectiva molecular; necesidad de tener criterios (como perfil de puesto) de los que algunas empresas carecen, entre otros. No obstante, la mayoría de limitantes (sino es que todas) vislumbran posibles investigaciones que fortalezcan el trabajo en psicología, en ciencia básica y/o aplicada, generando información que mejore la calidad de vida de los individuos permitiéndoles afrontar retos en su entorno.

Anexo 1

Formato de registro para contacto inicial.

Nombre: _____ Edad: _____
 Dirección _____ Teléfono _____ Puesto: _____
 Empresa: _____ Grado escolar: _____
 Antigüedad: _____ Jefe
 directo: _____

Preguntas Guía

- 1-Describa el total de actividades que realiza en su puesto actual
- 2-Describa las actividades que realiza en un día normal de trabajo
- 3-Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo dedica a cada actividad?
- 4- ¿Conoce los indicadores bajo los cuales es evaluada su actividad?
- 5-En caso de no conocerlos ¿Cómo sabes usted que cumple con cada una de sus actividades de manera adecuada?
- 6- ¿Existe algún documento o reporte que debas entregar acerca de tus labores?
- 7- ¿Cuáles son los principales retos (problemas) que usted considera presenta en su desempeño?
- 8- ¿Existe algún aspecto dentro de la institución como: materiales, horarios o personas que le dificulten realizar su labor?
- 9-Describa de manera general el organigrama alrededor de su puesto (jefes y subordinados)
- 10-Con base en el organigrama, describa la interacción con sus colaboradores para llevar a cabo cada actividad del puesto de trabajo.
- 11-Cuando ocurre alguna dificultad en su trabajo, ¿Qué hace para resolverla?
- 12- ¿Qué ha ocurrido después de intentar resolverlo?

Áreas de oportunidad

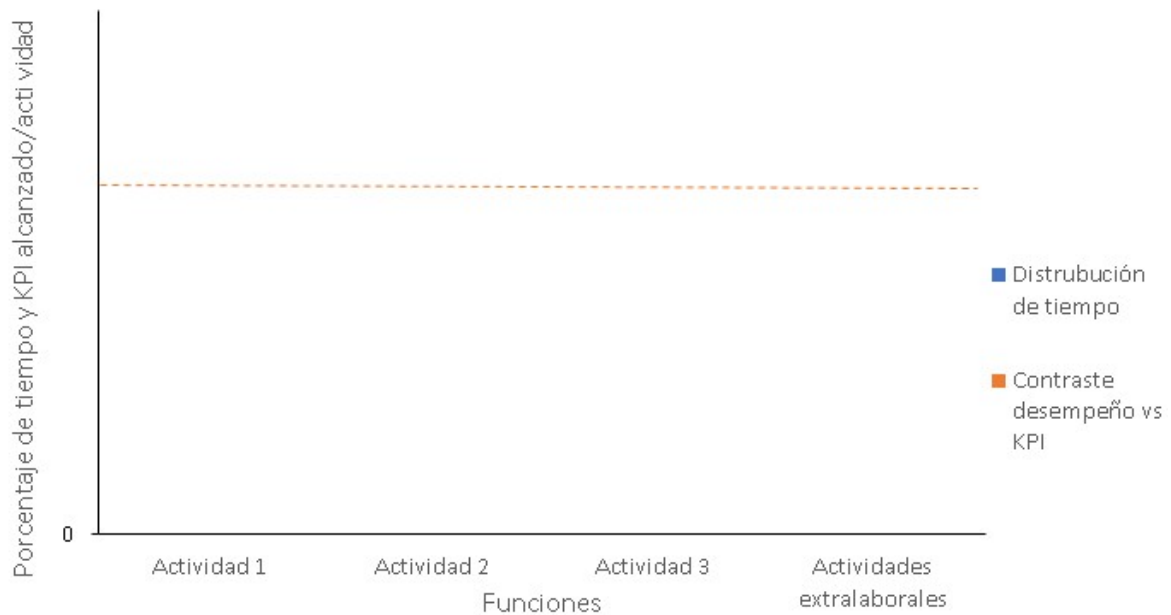
Consecuencias en la empresa

Funciones generales	Actividades que cumplir	Registro organizacional

Anexo 4

Porcentaje de distribución

Actividad	Tiempo dedicado	Desempeño	KPI esperado	Desempeño/KPI esperado %
Respuestas				
1				
2				
3				
4				
5				



Observaciones _____

Referencias

- Aguilar-Morales, J. E. & Vargaz-Mendoza, J. E. (2010). La investigación organizacional en México: una revisión histórica. *Notas: Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.*, 6(1), 89-126.
- Baum, W. (1973). The correlation-based law of effect. *Journal of the Experimental Analysis Behavior*, 20 (1), 137-153.
- Baum, W. M. (2010). Dynamics of choice: a tutorial. *Journal of the Experimental Analysis Behavior*, 94(2), 161-174.
- Baum, W. M., & Rachlin, H. C. (1969). Choice as time allocation. *Journal of the Experimental Analysis Behavior*, 12(6), 861-864.
- Borrero, J., Crisolo, S., Tu, Q., Rieland, W., Ross, N., Francisco, M., & Yamamoto, K. (2007). An application of the matching law to social dynamics. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40(4), 589-601.
- Catania, C. A., & Cutts, D. (1963). Experimental control of superstitious responding in humans. *Journal of the Experimental Analysis Behavior*, 6(2), 203-208.
- Conger, R., & Killeen, P. (1974). Use of concurrent operants in small group research: A demonstration. *Pacific Sociological Review*, 17(4), 399-416.
- Davison, M., & Baum, W. M. (2000). Choice in a variable environment: every reinforcer counts. *Journal of the experimental analysis behavior*, 74(1), 1-24.
- de Villers, P. (1977). Choice in concurrent schedules and a quantitative formulation of the law effect. En W. k. Honing, *Handbook of operant behavior* (págs. 233-287). Eglewoods cliffs: McGraw-Hill.
- Diez de Castro, E., & Jiménez, M. (1995). El comportamiento directivo como una competencia distintiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(2), 87-98.
- Fernández-Ballesteros, R. (2013). Evaluación psicológica conceptos, métodos y estudios de caso. Madrid: Ediciones pirámide.
- Ferster, C., & Skinner, B. (1957). *Schedules of reinforcement*. Eglewoods cliff: Prentice Hall.
- Findley, J. D. (1958). Preference and switching under concurrent scheduling. *Journal of the Experimental Analysis Behavior*, 1(2), 123-144.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1 – 6.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman, & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1 – 37). Carbondale, IL7 Southern Illinois University Press.

- Forero, E. & Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, (11),5-22.[fecha de Consulta 7 de Diciembre de 2019]. ISSN: 0123-9155. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=798/79801102> Goldstein, I., & Ford, K. (2002). *Training in organizations* . Belmont: Wadsworth .
- Hemphill, J. (1950). *Leader behavior description*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Herrnstein, R. (1961). Relative and absolute. strength of response as a function. *Jornal of the Experimental Analysis Behavior*, 4(3), 267-272.
- Hester, P., Ezell, B., Collins, A., Horst, J. & Lawsure, K. (2017). A method for key performance indicator assessment in manufacturing organizations, *International Journal of Operations Research*, 14(4), 157–167.
- López-Romero, L., Alvarado, A., Cabrera, R., Luna, D., & Vila, J. (2013). La elección en humanos como una función del valor. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 13(3), 329-337.
- Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., Gonzalez, H., Ochoa, A., Madrigal, R., Vázquez, G. & Zárate, L. (2009). *Habilidades directivas*. México : McGrawHill.
- Marta, S., Lertiz, L., & Mumford, M. (2005). Leadership skills and the group performance. *The leadership quaterly*, 97-120.
- McDowell, J. (1988). Matching Theory in Natural Human Environments. *The Behavior Analyst*, 16(1), 95-109.
- Muchinsky, P. (1993). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial organizacional*. España: Desclée de Brouwer.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems . *Leadership quarterly* , 11(1), 11-35.
- Peter, C., Vollmer, T. B., Borreo, C., & Sloman, K. (2005). On the role of attention in naturally occurring matching relations . *Jornal of Applied Behavior Analysis* , 38(4), 429-443.
- Rachlin, H. (1970). *Introduction to Modern Behaviorism*. San Francisco: Freeman and Company.
- Relaciones Públicas del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. (11 de Noviembre de 2010). La importancia de las pymes . *Excelsior* , págs. 1-2.
- Ruiz Méndez, D., & Vega Valero, C. Z. (2017). Capacitación basada en evidencias: Una aportación tecnológica desde la psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología* issn-l:2027-1786, 10 (2), 135-143. Obtenido de: <https://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/1247>

- Sanabria, Federico (2002). Análisis molar y molecular: dos visiones de la conducta. *Universitas Psychologica*, 1(2),27-33. [fecha de Consulta 7 de diciembre de 2019]. ISSN: 1657-9267. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=647/64701204>
- Shartle, C. L. (1956). Executive performance and leadership. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall
- Temple, W., Scown, J. M., & Foster, M. (1995). Change over delay and concurrent-schedule performance in domestic hens . *Journal of experimental analysis behavior* , 63(1), 71-95.
- Vargas, J. A. (2011). Estado actual de la psicología: opiniones en el 2011. *Revista electrónica de psicología Iztacala* , 14(4),373-383.
- Vollmer, T., & Bourret, J. (2000). An application of the matching law to evaluate the allocation of two- and three point shots by college basketball players . *Journal of Applied Behavior Analysis* , 33(2), 137-150.