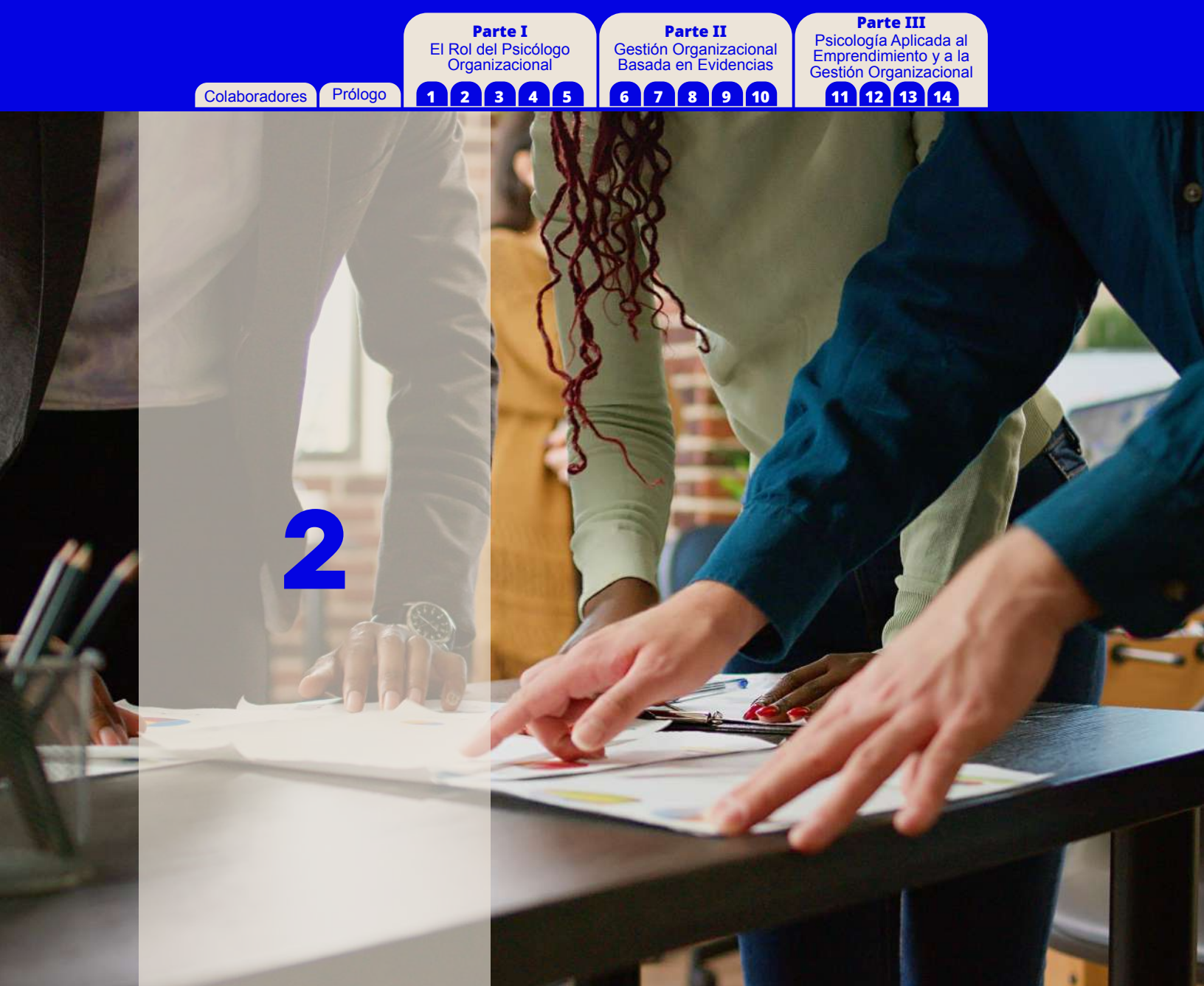




2

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c02>

Niveles de Análisis en las Organizaciones: Procesos Individuales, Grupales y Organizacionales

Levels of Analysis in Organizations: Individual, Group, and Organizational Processes

María Luisa Cepeda Islas

Resumen

En la psicología existen varias ramas y especialidades, cada una de ellas importante para comprender el comportamiento humano. Una de estas ramas es la psicología organizacional, la cual ha sido abordada de diferentes maneras considerando lo teórico y lo metodológico. En términos generales, se trata de la disciplina de la psicología orientada al estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización. Su objetivo es analizar los comportamientos de los individuos que forman parte de una organización. En este capítulo, se presenta una manera particular de abordar los fenómenos organizacionales a través de un modelo que incluye tres niveles conceptuales: el individual, el grupal y el organizacional. Estos niveles reflejan distintas perspectivas de análisis que están íntimamente relacionadas y se afectan mutuamente. Se abordan a través de la microperspectiva, la perspectiva intermedia y la macroperspectiva. Esta forma de aproximación al estudio de los fenómenos organizacionales ha permitido comprender cómo opera una organización, y, por ende, entender su comportamiento. La aportación de este modelo radica en que logra relacionar varias de las variables de cada nivel para explicar los resultados humanos, desde una perspectiva científica. De este modo, ha establecido las bases para incorporar el análisis de la conducta como ciencia del comportamiento y disciplina científica fundamental, desde la cual han aportado principios básicos para comprender los fenómenos. En conclusión, este modelo podría regular la investigación sobre la eficacia de los principios del análisis del comportamiento aplicados para mejorar el desempeño en los entornos organizacionales.

Palabras clave: Psicología organizacional, Comportamiento organizacional, Niveles conceptuales, Análisis del comportamiento, Desempeño organizacional, modelos organizacionales

Abstract

In psychology, there are several branches and specialties, each of them important for understanding human behavior. One of these branches is organizational psychology, which has been approached in various ways considering both theoretical and methodological aspects. Generally, it is the discipline of psychology focused on the study of people's behavior within an organization. Its goal is to analyze the behaviors of individuals who are part of an organization. In this chapter, a particular way of addressing organizational phenomena is presented through a model that includes three conceptual levels: individual, group, and organizational. These levels reflect different perspectives of analysis that are closely related and mutually affect each other. They are approached through the microperspective, the intermediate perspective, and the macroperspective. This approach to the study of organizational phenomena has allowed for an understanding of how an organization operates, and, therefore, to understand its behavior. The contribution of this model lies in its ability to relate various variables at each level to explain human outcomes from a scientific perspective. In this way, it has established the foundations for incorporating the analysis of behavior as a science of behavior and fundamental scientific discipline, from which basic principles have been provided to understand the phenomena. In conclusion, this model could regulate research on the effectiveness of the principles of behavior analysis applied to improve performance in organizational settings.

Keywords: Organizational psychology, Organizational behavior, Conceptual levels, Behavior analysis, Organizational performance, Organizational models

Contenido Temático

- Resumen, 34
- Abstract, 34
- Introducción, 35
- Metas y objetivos del comportamiento organizacional, 37
- Niveles del Comportamiento Organizacional, 37
- Relaciones de Reciprocidad en las Organizaciones, 44
- Conclusiones, 46
- Referencias, 47

“Para gestionar a las personas eficazmente, debes tratarlas como son, no como te gustaría que fueran.

Warren Bennis

Introducción

No se puede concebir a una sociedad sin las organizaciones. Las organizaciones representan varias formas de interactuar con otros seres humanos y con el ambiente. Dentro de ellas podemos realizar diversas actividades, trabajar, aprender, divertirse, o adquirir bienes y materiales. Las diversas organizaciones también aportan servicios y productos, entre otras cosas. Es por ello que, desde un punto de vista científico, es importante estudiarlas y explicar cómo funcionan, qué estructura tienen, cómo se desarrollan. El comportamiento organizacional es una manera de acercarse al análisis de las organizaciones. Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

El comportamiento organizacional se enfoca a observar la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como la influencia que las organizaciones ejercen en ellos (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013). Es un campo de conocimiento importante para entender a las organizaciones, ya sea para crear o cambiar, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las y mejorar la eficacia de una organización.

“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones...Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p. 6).

En síntesis, se puede determinar que el comportamiento organizacional (CO) es el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Es por eso que el CO incluye temas fundamentales como motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales (Robbins & Judge, 2013). Se debe tener en cuenta que cada persona es una unidad de estudio multidimensional sujeta a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

Para Robbins & Judge (2013), el CO es una ciencia aplicada al comportamiento que se respalda de las aportaciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Dichas aportaciones son diversas, la psicología ha aportado un análisis a nivel individual, o micronivel de análisis. Las otras disciplinas han fundamentado la comprensión de conceptos más amplios como los procesos grupales y la organización (Chiavenato, 2009) (ver figura 2.1).

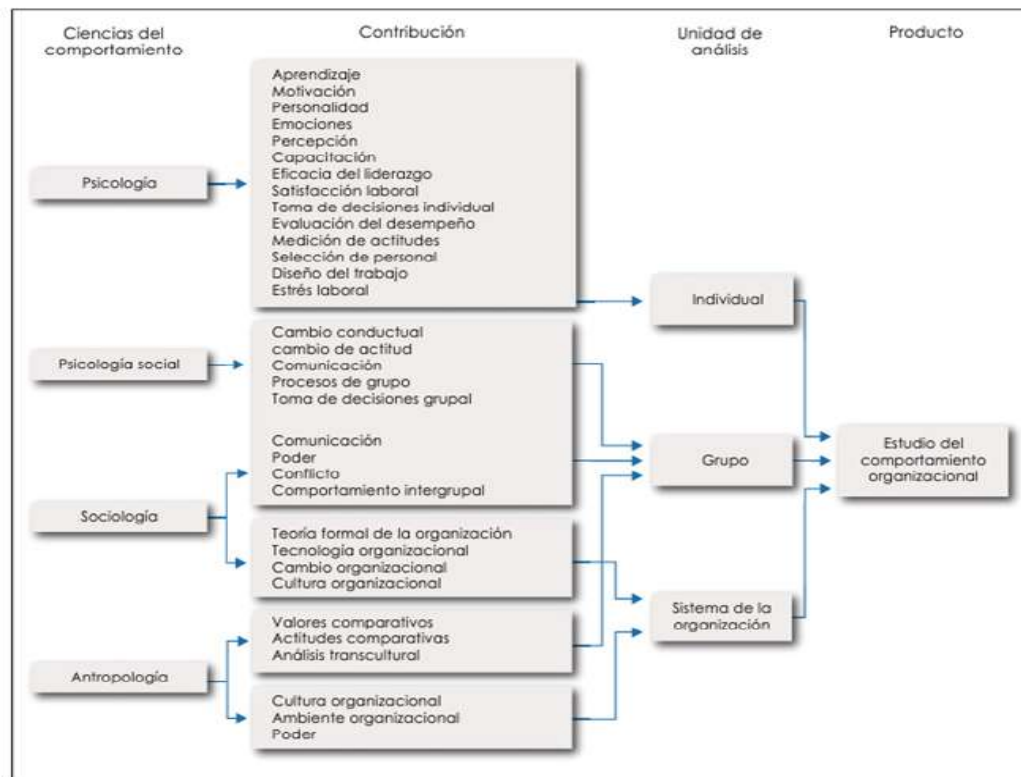


Figura 2.1 Contribuciones al comportamiento organizacional.

Nota: Imagen recuperada de Robbins (2004).

Sin embargo, es oportuno destacar algunos aspectos importantes, ante esta propuesta. Por un lado, sería conveniente incluir otras disciplinas, como la administración y política social, las relaciones industriales, las relaciones internacionales y la ciencia de la computación, aunque muchas de ellas son ya de por sí heterogéneas (Robbins & Judge, 2013; Chiavenato, 2009; Franklin y Krieger, 2011).

Las aportaciones que se muestra son algunas comparadas con las que se señalan en otros textos (Franklin y Krieger, 2011; Dailey, 2012). Cabe señalar que se pueden señalar diferentes disciplinas, sobre todo considerando las áreas nuevas como es la tecnológica.

Muchos libros están organizados en torno de una unidad de análisis: el individuo (factores intra e interpersonales), el grupo (factores intra e intergrupales) y la organización (factores intra e interorganizacionales), pero con diferentes niveles de profundidad en el análisis.

También es importante señalar que, entre estas disciplinas, existen diversos conflictos y diferencias. Los psicólogos sociales y los sociólogos estudian lo mismo, pero con distintos métodos e hipótesis. Otro ejemplo, los economistas y las ciencias políticas tienen diferencias con relación a la ideología y la epistemología. En síntesis, las disciplinas académicas tienen teorías encontradas mutuamente excluyentes y, más que favorecer la interdisciplinariedad, prefieren la exclusividad.

Sin embargo, lo importante es recordar que muchas disciplinas académicas siguen contribuyendo al desarrollo del comportamiento organizacional. Esto se debe a la cantidad considerable de temas y problemas que normalmente abarca esta disciplina.

Metas y objetivos del comportamiento organizacional

Como disciplina científica el CO obedece tanto a metas como objetivos que pretenden guiar el desarrollo metodológico. La CO conduce sus acciones de manera ordenada y sistemática para lograr que las personas y las organizaciones desarrollen todo su potencial, considerando los criterios siguientes (Amorós, 2011; Dailey, 2012; Franklin y Krieger, 2011).

- Describir sistemáticamente:** cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- Comprender:** Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir:** El comportamiento futuro de los empleados
- Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.
- Mejorar el desempeño de las personas:** Modificar algunos elementos identificados para optimizar el desempeño

El primer objetivo, describir, se refiere a cómo se comportan las personas en condiciones específicas de forma clara. Al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

El segundo objetivo, comprender, es concebir las razones del porqué del comportamiento, y lograr explicaciones, para mejorar o cambiar los métodos o las situaciones bajo las cuales las personas se comportan de cierta manera. El tercer objetivo es derivación del primero y del segundo, ya que, al describir y comprender, los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, y de esta manera podrán predecir cuál sería el personal idóneo para ciertos puestos, y cuáles podrían presentar ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinadas situaciones laborales, esto es prever el comportamiento futuro de las personas.

El objetivo de controlar se refiere a la capacidad de que los supervisores, gerentes, administradores, proporcionen los resultados de rendimiento establecidos. Esto es, establecer las condiciones necesarias para tener efectos en el comportamiento, ya sea considerando el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, la coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Es mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores.

Finalmente, mejorar el desempeño sería la meta final y consecuencia de las anteriores. Identificar y comprender la interacción entre las personas y las organizaciones, y entender de qué forma se puede transformar el escenario organizacional para lograr que los desempeños sean eficaces. Estos pueden estar establecidos en términos de rendimiento (cantidad y calidad de bienes y servicios), satisfacción (índice de productividad), y crecimiento y desarrollo personales (mayor conocimiento, habilidades y destrezas) entre otros.

Niveles del Comportamiento Organizacional

Dentro de la literatura especializada, algunos autores entre ellos Robbins (2004), Chiavenato (2009) y Franklin y Krieger, (2011), concuerdan en establecer un modelo básico para estudiar el CO.

Es pertinente aclarar que en las ciencias suelen utilizar modelos para representar conceptos y facilitar la explicación de fenómenos complejos, esto es representan hechos o abstracciones de la realidad. En un modelo, se representa los eventos de forma simple y clara. Los medios para elaborar modelos varían, sin embargo, se puede realizar por medio de un organigrama de la empresa, un diagrama de flujo de actividades, los planos de un edificio o una ecuación matemática (Chiavenato, 2009).

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, que atiende a tres niveles de análisis.

Estos niveles reflejan niveles de análisis que están íntimamente relacionados y se afectan uno al otro. Dan cuenta de diferentes perspectivas ubicadas en Microperspectiva, Perspectiva intermedia y Macroperspectiva (Ver figura 2.2).

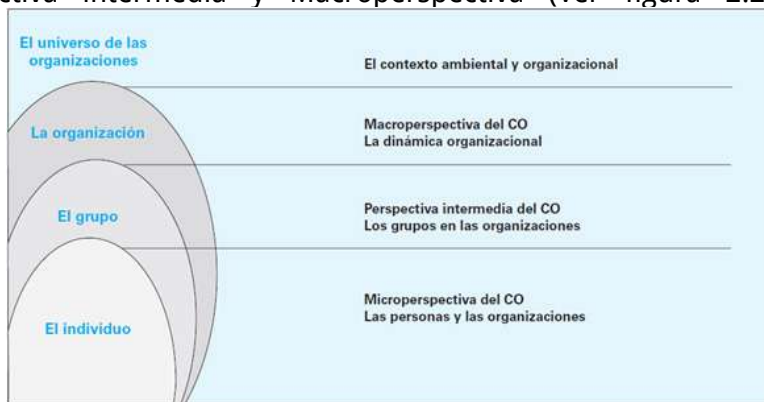


Figura 2.2 Niveles de comportamiento organizacional

Nota: Imagen recuperada de Criavenato (2009).

En la Microperspectiva se analiza el comportamiento del individuo que trabaja en la organización. Por su unidad de análisis, tiene una orientación claramente psicológica. En este nivel se abordan las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución; la motivación y la satisfacción en el trabajo, entre otros fenómenos de índole individual.

Los ejemplos más comunes de los estudios que pertenecen a este nivel se caracterizan por el estudio de las aptitudes y su efecto en la productividad de las personas, las motivaciones para desempeñar tareas, la satisfacción laboral y en cómo perciben el centro de trabajo, pago por desempeño, estrés, entre otros (Franklin y Krieger, 2011; Mawhinney et al., 2001).

La perspectiva intermedia se enfoca en analizar el comportamiento de los grupos y los equipos dentro de la organización. Desde la perspectiva de Chiavenato (2009), se le denomina mesoorganizacional, ya que funciona como nexo entre los niveles individual y organizacional del CO. Su objetivo es entender el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.

Este nivel intermedio del CO se basa en investigaciones sobre temas diversos que tocan la unidad de análisis de equipos, por ejemplo, en el proceso de la toma de decisiones (empowerment). Las dinámicas de grupo e intergrupales analizan las formas de socialización que propician la cooperación entre los trabajadores y que, como consecuencia, aumentan la productividad y las composiciones de aptitudes de los miembros de un equipo para optimizar el desempeño dentro de una organización (Ludwing y Homanfar, 2010).

Finalmente, la macroperspectiva del CO se enfoca al estudio del comportamiento de la organización en su totalidad. Los temas que se analizan son el cambio, la cultura, la estructura organizacional, entre otros temas que implican el estudio de la organización como un todo.

Estos niveles de análisis abordan a la organización como un sistema abierto, es decir, la organización es una unidad de estudio que se contextualiza en un medio externo. Lo cual permite que se estudie cómo opera una organización, y de esta manera entender el comportamiento organizacional.

Esta forma de abordar la organización en diferentes niveles que van de lo individual al grupal y a los sistemas de organización, se analiza sistemáticamente el CO. Se debe considerar que los tres niveles básicos son equivalentes a los bloques de una estructura, ya que cada uno se erige sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. En un inicio, las personas dentro de una organización poseen características propias, esas personas se integran a un grupo y finalmente se constituye el sistema organizacional, donde confluyen los niveles anteriores como un sistema particular.

Este modelo representa un instrumento eficaz en los estudios de comportamiento organizacional. La aportación de este modelo es que logra interrelacionar varias de las variables de cada nivel para explicar los resultados humanos en la organización, sea pública o privada.

Nivel individual

Existen varias perspectivas sobre la manera en que las personas actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones (Mawhinney, et al., 2001). Estas concepciones algo diferentes del comportamiento organizacional, depende en gran medida de quién proporciona la caracterización. Al mismo tiempo, hay muchos puntos en común entre varios colaboradores del campo, por lo tanto, no puede describirse con referencia a una sola postura.

Según Chiavenato (2009), el CO muestra una serie de características, las cuales depende tanto de las características individuales, como de las organizacionales. Estas características las señala de la siguiente manera:

1. La capacidad de respuesta de una persona está en función de las cuestiones innatas y del aprendizaje. Por lo que se entiende que esta capacidad es un continuo. En un extremo la conducta difícilmente responde al entrenamiento o a la experiencia (por ejemplo, tiempo de reacción), y por el otro los que si responden al aprendizaje o la experiencia como las habilidades.
2. Las necesidades en cada individuo son diferentes, y tratan de satisfacerlas. El comportamiento entonces se orienta a la satisfacción de esas necesidades. Se puede tener más de una necesidad al mismo tiempo, y con diferentes grados.
3. Las percepciones que las personas tienen del ambiente sirven como antecedentes para evaluar y seleccionar las conductas que más se adecuen a sus valores y necesidades. Las personas actúan con base a su percepción y les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
4. El hombre por naturaleza es social, ya que es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar.
5. Las personas presentan una serie de comportamientos ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en ese comportamiento.

6. Las personas reaccionan de forma emocional, es decir, lo que perciben o experimentan puede influir en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta.
7. El comportamiento humano puede analizarse según las características que presenta, desarrollando y ejecutando esos comportamientos ante estímulos, o situaciones específicas.

Con relación a estas características del comportamiento humano, se orienta a la explicación psicológica de la conducta, específicamente al análisis de dos temas propios del nivel individual: establecimiento de metas y la retroalimentación. Son conceptos y procedimientos asociados que se utilizan con frecuencia en el contexto de la gestión del comportamiento organizacional.

Huber (1986) reconoció que el establecimiento de metas puede y a menudo es una respuesta (variable dependiente) evocada por estímulos discriminativos que ocurren en forma de descripciones que especifican contingencias. Estas descripciones pueden ocurrir como variables independientes, como la introducción de sistemas de incentivos de pago por desempeño.

Ejemplos de las descripciones que pueden evocar el establecimiento de metas incluyen los siguientes elementos: (a) anuncio de una contingencia, (b) una descripción de incentivo, (c) descripción de establecimiento de metas hechas por otros (por ejemplo, gerentes y supervisores), y (d) normas que implica contingencias entre niveles de desempeño y consecuencias. Huber (1986) establece que las descripciones que especifican el tipo y la cantidad de alguna consecuencia tienen más probabilidades de ser efectivos que los que no lo hacen. Los factores tales como la especificación del nivel de esfuerzo de la tarea y la cantidad de consecuencias que se obtendrán que afectan al rendimiento.

Otro punto de vista es el que presenta Malott (1992) introduciendo el concepto de conducta gobernada por reglas. Parte de la idea que algunas reglas son metas de facto y evocan descripciones de metas. Para ello, adoptó la definición de regla de Skinner (1969) como una descripción verbal de una contingencia conductual. Estableció una distinción entre dos clases de contingencias que los investigadores del CO han señalado al intentar explicar por qué las intervenciones destinadas a mejorar el desempeño han o no funcionado en organizaciones formales. A una clase la llamó contingencia de acción directa, que es “una contingencia para la cual el resultado [inmediato] de la respuesta refuerza o castiga esa respuesta” (p. 46). Y la contingencia de acción indirecta, que no son inmediatas, pero que igual son reforzadas o castigadas.

Las contingencias de acción directa son isomórficas con las que se usan para moldear el comportamiento de los participantes en estudios de laboratorio que involucran contingencias de refuerzo.

En entornos laborales, según Malott (1972), la llama contingencias de acción indirecta o análogos gobernados por reglas del reforzamiento, incluyen contingencias dentro de las cuales las consecuencias que funcionan como reforzadores “reales” se retrasan para funcionar directamente como reforzadores. Sin embargo, las contingencias conductuales que describen reglas fáciles de seguir (por ejemplo, metas) pueden convertir algunas de estas contingencias de acción indirecta en contingencias de acción.

Como ejemplo de lo anterior Squires y Wilder (2010), realizaron un estudio en el cual examinaron el efecto de las reglas y el establecimiento de metas en el desempeño de dos empleados que laboraban en una residencia para el tratamiento de niños con

problemas de conducta. El trabajo que debían realizar fue registrar el ingreso y la salida de objetos potencialmente peligrosos, por ejemplo: CD, plumas, lápices y cartas. Para esto se realizó una checklist en la cual debían registrar la entrada y salida de los objetos, la cual se contrastaba con una grabación de los contenedores en los cuales se colocaban dichos objetos.

Como intervención se les proporcionaron a ambos participantes dos tipos de reglas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos. Ambas reglas eran leídas a los empleados por parte de un confederado en la reunión del turno de la mañana. La diferencia entre las reglas es que una era una declaración positiva relativa al rendimiento del empleado, por ejemplo: "si cumples tu objetivo de rellenar correctamente el 70% de las hojas hoy ayudas a garantizar un lugar de trabajo seguro" mientras que la otra era una reprimenda relacionada con el rendimiento, ejemplo: " si hoy no cumple este objetivo de completar el 70% de las hojas correctamente la administración se enfadará". Las reglas se eligieron mediante una tabla de números aleatorios, ninguna de las reglas se aplicó durante más de dos sesiones consecutivas.

En los resultados se observó un incremento en el desempeño sólo cuando se empezaron a implementar las reglas para cada participante. No se encontraron diferencias en el desempeño a partir del tipo de regla empleado, pero cada participante fue más sensible a un tipo de regla en específico.

Las reglas o el establecimiento de metas puede evocar un comportamiento más rápido que el que podría ocurrir como resultado de la experiencia directa con las contingencias, así mismo la función del establecimiento de metas puede verse influenciado por la conducta gobernada por la regla.

En síntesis, son varios los fenómenos que se pueden estudiar a un nivel individual, en este apartado solo presentamos algunos. Es pertinente señalar que el nivel solo representa la forma de abordar un fenómeno. Por lo tanto, un solo fenómeno se puede analizar desde los tres niveles.

Nivel Grupal

Otro nivel de análisis es el grupal, como su nombre lo indica, la unidad de análisis es el grupo. El concepto de grupo varía según la perspectiva teórica que se utilice. Para Chiavenato (2009) el grupo está conformado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño está vinculado entre los integrantes. En otras definiciones se establece la temporalidad en el sentido que para establecer de que se trata de un grupo se debe de considerar como un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo (Hellriegel y Slocum, 2009). Otro elemento importante son las metas, y establecen al grupo como conjunto formado por dos o más personas que trabajan juntas de manera regular a fin de lograr metas comunes (Schermerhorn, et al., 2004).

Las definiciones anteriormente presentadas, son complementarias y se pueden retomar alguna de ellas, la cual se ajusta a lo que se requiere para realizar una investigación.

Dentro de las organizaciones se pueden identificar una amplia gama de tipos de grupos que coexisten. Estos tipos de grupo varían en función de la composición, las funciones y otras propiedades que difieren marcadamente esta tipología. En el estudio de los grupos se debe tener en cuenta los distintos criterios que se establecen para su clasificación. Tanto Chiavenato (2009) como Robbins y Judge (2009) han determinado una serie de características que se presenta a continuación.

- **Formales:** Este tipo de grupo se establece tomando en cuenta la estructura organizacional, lo que resulta en el tipo asignaciones de trabajo y por lo tanto la clase de tareas que se debe de desempeñar. Los comportamientos están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. A su vez estos grupos se clasifican en:
 - ◊ **Grupo de Mando:** Se caracteriza por las relaciones formales de autoridad y determinados por el organigrama. Está compuesto por subordinados que reportan directamente a un determinado gerente.
 - ◊ **Grupo de Tareas:** Este tipo de grupo se determinan por la organización. Se caracterizan por empleados que desarrollan una tarea laboral o funciones determinadas. Esta delimitado a un superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, ejecutivos de una aseguradora, recursos humanos de una empresa, mantenimiento y otros empleados, que en el momento de un incendio u otro percance constituirían un grupo de tarea.
 - ◊ **Grupos temporales o creados «ad hoc»:** Este tipo de grupo se forma para efectuar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. Tiene una permanencia limitada, disolviéndose una vez que su función a concluido o alcanzado el objetivo. Los grupos de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc., son ejemplos de este tipo de grupo.
- **Informales:** Se caracteriza porque se forman a través de alianzas que no están estructuradas formalmente ni establecidas por la organización. Son agrupaciones naturales dentro del ambiente laboral que surgen en respuesta a las necesidades del contacto social, entre estos se ubican:
 - ◊ **Grupo de Interés:** Este tipo de grupo se forma para lograr un objetivo específico de interés. Los participantes que se agrupan, por ejemplo, para organizar los días de vacaciones, los horarios de guardia para ayudar a un compañero o para establecer mejores condiciones de trabajo y con ello beneficiarse.
 - ◊ **Grupos de Amistad:** Generalmente este tipo de grupo surge debido a que los miembros tienen una o más características en común. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas, entre otros.

El Comportamiento de un Grupo

Todo grupo humano se concibe como un sistema social, constituido por las actividades, interacciones y los sentimientos que se dan entre los miembros del grupo. Los sistemas sociales poseen dos componentes (Robbins y Judge, 2009):

- **El sistema externo:** constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos requeridos, así como los sentimientos dados, y por la relación existente entre estos elementos.
- **El sistema interno:** constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo a partir de lo que es requerido y de lo que es dado.

Estos sistemas manifiestan la relación entre lo que se establece, la dirección y lo que emerge espontáneamente, todo esto con el fin de explicar los procesos sociales

más cercanos a las organizaciones. Uno de los temas que representa este tipo de interacciones es el de liderazgo.

Algunas teorías que han estudiado el liderazgo ubican sus orígenes dentro de los líderes per se. Esto es, los líderes efectivos poseen características innatas o, al menos, poco maleables. De acuerdo con este género de teoría del liderazgo, tiene poco sentido invertir en capacitación y desarrollo como medios para mejorar el liderazgo en culturas organizacionales. Más bien, mejorar el liderazgo entre los grupos de trabajo depende principalmente de la selección y ubicación de líderes en situaciones que complementen los rasgos de comportamiento que poseen los líderes que también se correlacionan con un liderazgo efectivo (Mawhinney, 2008).

Una descripción del liderazgo desde el punto de vista analítico de la conducta (Mawhinney, 2008), sugiere que, dentro de límites razonables, se desarrolla de manera confiable un repertorio de conducta eficaz a través de experiencias que se sabe que resultan en el desarrollo esta. Esto puede ocurrir porque el origen del repertorio conductual de una persona en una situación y entre situaciones es producto del modo causal de selección por consecuencias. La selección por consecuencias puede observarse en los procesos de aprendizaje y condicionamiento clásico y operante (Skinner, 1981).

El punto de vista del análisis conductual, por lo tanto, tiene la proposición de proporcionar pautas más específicas sobre cómo desarrollar un comportamiento de líder efectivo entre las personas responsables de liderar a los miembros del grupo de trabajo. Esta es una consideración importante para los líderes designados. Ya sea que posean el repertorio de comportamiento necesario para liderar de manera efectiva a aquellos a quienes se les ha asignado liderar o no, dado que “las personas designadas para puestos de liderazgo siempre han sido responsables del comportamiento de sus grupos de trabajo” (Scott y Podsakoff, 1982, p. 39).

Desde el punto de vista de esta postura, se integran otros temas en este nivel diferentes a los presentados en la figura 2.1. Es el caso del análisis de las contingencias entrelazadas. La contingencia conductual entrelazada (CCE), se ha definido como una secuencia de conductas coordinadas de diversos individuos.

Se estipula una situación en la que la contingencia conductual de un participante interactúa con elementos de la contingencia conductual de otros participantes (Glenn, 2004). Por su parte Malott (2003), establece que una contingencia conductual entrelazada involucra la interacción de dos o más individuos. En otras palabras, todo elemento de una contingencia conductual individual funciona como un evento ambiental para la conducta del otro individuo.

Una contingencia conductual entrelazada es un conjunto de conductas interrelacionadas de diversos individuos, que frecuentemente resultan en un producto agregado (Delgado, 2012). Un símil de estas contingencias conductuales entrelazadas son las cadenas conductuales.

En una situación de contingencia entrelazada, la conducta de cada individuo es moldeada y mantenida por reforzadores condicionados y finalmente, por el reforzador terminal (Delgado, 2012). Un ejemplo es el de una línea de ensamblaje. Otro ejemplo es el aludido por Glenn (2010), las conductas coordinadas de los miembros de un equipo de fútbol.

Bajo esta concepción de contingencia conductual entrelazada, se pueden ubicar una serie de fenómenos que hacen alusión a un nivel grupal y por lo tanto social.

Nivel Organizacional

En este último nivel Chiavenato (2009), establece que una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común, dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Por lo tanto, el estudio de CO debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento, pero concibiéndolas como una unidad que puede abordarse en varios niveles.

Relaciones de Reciprocidad en las Organizaciones

Dentro de una organización se pueden ubicar una serie de grupos de trabajo entre los que se encuentran: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, entre otros. Se espera que estos diversos grupos de interés realicen contribuciones, a las cuales se les confiere incentivos, recompensas para que su desempeño siga con el desarrollo de la organización.

A su vez los grupos hacen contribuciones con la finalidad obtener incentivos y recompensas. "Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones.... Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización" Chiavenato (2009, p 28). Estas relaciones de intercambio se visualizan en la figura 2.3.

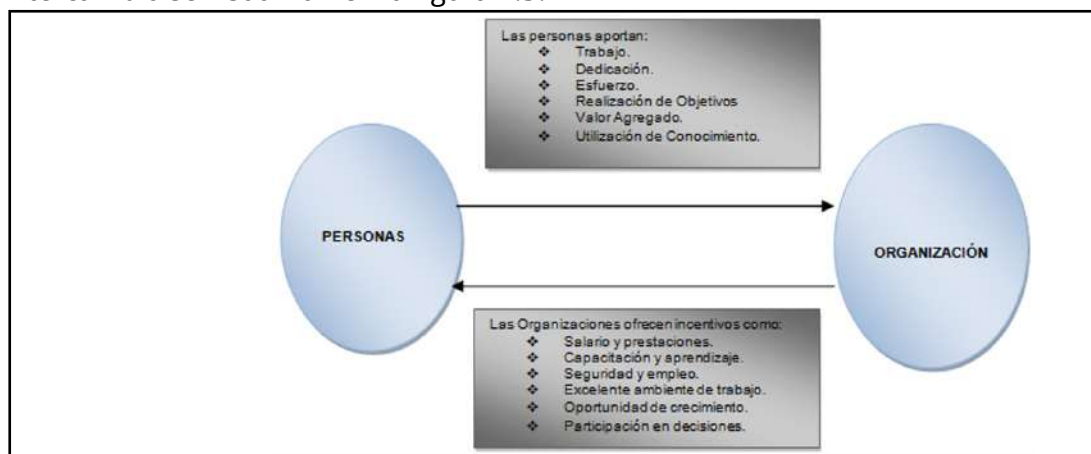


Figura 2.3 Relaciones de reciprocidad entre las personas y la Organización.

Nota: Imagen recuperada de Criavenato (2009).

Uno de los temas centrales que representa el análisis en este nivel es el concepto de cultura organizacional (Eubanks & Lloyd, 1992). Existe un interés en el estudio de la cultura en la gestión organizacional, así como en el análisis conductual, no obstante, desde ambos puntos de vista se ha evaluado de forma distinta.

Desde el aspecto organizacional, existe una discusión sobre cómo se conceptualiza la cultura organizacional, encontrándose dos grandes áreas de estudio: conceptual y perspectiva. Para el primero se ha realizado trabajos no empíricos y se enfatizan términos prestados de la antropología como: rituales, artefactos, mitos, etc. En cambio, desde la aproximación de la perspectiva, se enfatiza en los métodos para estudiar la cultura organizacional por lo que se hace énfasis en la metodología.

La aproximación conceptual de cultura organizacional es más representativa en la literatura enfocada en la gestión y el desarrollo organizacional y suele referirse a ésta como: clima organizacional, reglas del juego, carácter organizacional o normas del grupo de trabajo. Todos estos términos tienen en común que la definición de cultura organizacional se ha resumido en un patrón de valores creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, es decir, se asume que la cultura organizacional es cómo conceptualiza la gente su trabajo, cómo debe de realizarse y cómo los empleados se relacionan entre ellos y terceros involucrados a la institución.

Estos valores y creencias interactúan con la estructura de la organización y los sistemas de control. En ese sentido la cultura organizacional es el producto de un aprendizaje social a largo término, el cual refleja cómo se ha ido modificando el trabajo durante las generaciones de empleados que atraviesan una institución. Sin embargo, una de las problemáticas producto de esta forma de concebir a la cultura organizacional es que las organizaciones pueden tener problemas para adaptarse a nuevas condiciones que vayan en contra del sistema de creencias que tiene una empresa, por lo que cuando se implementan nuevas estrategias y estas fallan se atribuye el error a la imposibilidad de la cultura organizacional hacia el nuevo negocio.

La cultura organizacional vista como perspectiva en contraste a la anterior enfatiza una metodología para estudiar la cultura de una empresa para esto se siguen cuatro principios (Cameron & Quinn, 2011), los cuales son:

- a. **Inducción analítica:** Patrones de conducta y generalización de la información son contruidos a partir de datos específicos, por lo que los datos no se emplean para confirmar teorías preexistentes.
- b. **Proximidad:** Se refiere a que los eventos y cosas deben ser observados de primera mano para ser considerados datos relevantes, por lo que no se permite el uso de entrevistas, cuestionarios y encuestas.
- c. **Comportamiento ordinario:** Se enfatiza la observación de la rutina y las actividades sin interrupción.
- d. **Enfoque descriptivo:** Se debe describir lo que está ocurriendo en un lugar y tiempo específico.

A pesar de que estos puntos identifican la cultura organizacional desde una perspectiva específica, pocos estudios satisfacen todos estos criterios. En comparación al enfoque conceptual, éste ha sido especialmente útil para describir conductas en organizaciones que enfrentan cambios fundamentales en sus identidades.

Desde el punto de vista tanto conceptual como metodológico, se utilizan nociones etnográficas como: valores, creencias, artefactos y rituales; pero no necesariamente están anclados a un marco antropológico, dado que no se suele citar ni referenciar estudios de dicha disciplina consistentemente. Por este motivo, Cameron & Quinn, (2011), consideran que la antropología probablemente no sea una buena perspectiva para evaluar el cambio conductual y una de las principales contribuciones que podría proveer el análisis de la conducta, es especificar la descripción y aplicación de procedimientos para el cambio de ésta. En ese sentido se propone tener interacción verbal con los empleados para conocer su percepción, administrar cuestionarios y entrevistas para entender la cultura organizacional y se pueden realizar procedimientos anclados en la ciencia conductual.

Para ello se debe tomar en cuenta que el tema de la cultura desde una

perspectiva conductual requiere un énfasis en el comportamiento social, así como el estudio de la conducta verbal. Para identificar la relación entre las respuestas reforzadas mediante el comportamiento de otras personas es necesario considerar las siguientes características de la conducta social para realizar un estudio adecuado:

1. **Comportamientos interconectados:** por definición el comportamiento social requiere de dos o más personas intercambiando reforzadores. Por lo que sus comportamientos de escucha y hablante constantemente están intercalándose, pero dichas conductas siempre involucran una contingencia de tres términos. El estudio del comportamiento social desde este punto de vista ha abierto un área para el estudio de la cooperación, competencia, equidad, altruismo, liderazgo e intercambio.
2. **Cambio de roles:** El cambio de los roles dentro de los comportamientos interconectados provee una explicación razonable de cómo un grupo puede controlar el comportamiento individual
3. **Contingencias de orden mayor:** una contingencia de cuatro términos envuelve probabilidades condicionales las cuales son apropiadas para describir el cambio de roles la conducta social interconectada por lo que se debería optar por estudiar los fenómenos organizacionales de esta manera.
4. **Programas de entrenamiento:** un grupo estable de personas debe establecer programas de entrenamiento para socializar a los nuevos miembros, así las respuestas particulares de los nuevos integrantes serán reforzadas en la presencia de ciertas condiciones, las cuales que pueden ser establecidas de manera arbitraria.
5. **Selección de reforzadores:** Los reforzadores para el comportamiento social son decididos por el grupo y el ambiente se organizan a partir de eventos particulares (sociales y no sociales) los cuales pueden adquirir la función de reforzador.
6. **Efectividad del reforzamiento:** los reforzadores sociales suelen ser lentos en su efectividad y son entregados de manera intermitente.
7. **Distribución de los reforzadores:** dentro de los grupos, muchos reforzadores sociales pueden terminar bajo el control relativo de pocas personas en un grupo.
8. **Restricción de los reforzadores:** el rango de comportamiento reforzado dentro de un grupo puede involucrar algunas restricciones. En una situación dada, no siempre se otorga el reforzamiento social, éste se da cuando se cubren los criterios de ejecución.
9. **Relación entre clase de respuestas:** puede haber interacción entre diferentes clases de respuesta en los individuos, así como entre ellos. En condiciones sociales, se pueden crear cadenas de respuestas aún cuando estás respuestas no tengan una relación topográfica, pero si funcional.
10. **Diseños de investigación:** metodológicamente los diseños investigación de grupos pueden ser útiles.

Conclusiones

El contenido del presente capítulo versa sobre un modelo de análisis específico para el estudio de la CO. Este modelo está relacionado al desarrollo de una aproximación científica para su estudio. Por otro lado, también está relacionado el trasfondo histórico

del estudio de la CO. Este desarrollo histórico, no puede describirse con referencia a una sola fuente, a medida que el campo avanzó, se produjo la propagación cruzada con otras disciplinas. Esta propagación fue evidente cuando CO comenzó a incorporar elementos de análisis de diversos sistemas y niveles de análisis tales como: desarrollo de organizaciones, cultura organizacional, investigación de seguridad, control de procesos estadísticos, gestión financiera, marketing, entre otros (Johnson et al, 2008).

Ante esta variedad de influencias, algunos autores (Robbins y Judge, 2009; Mawhinney, et al., 2001; Chiavenato, 2009) propusieron establecer diferentes unidades de análisis para concebir la CO, estos niveles son el individual, el grupo y el organizacional. Esto no implica que sean niveles independientes, sino todo lo contrario, se refiere a niveles cualitativos que se interrelacionan y se influyen unos a otros. Pero permite que el investigador ubique un fenómeno y a partir de esa ubicación seleccione varios factores a estudiar.

Esta forma de ver a la CO, con una perspectiva científica, ha puesto las bases para incorporar desde la disciplina psicológica, al análisis de la conducta. El análisis de la conducta como ciencia del comportamiento puede reconocerse como la disciplina científica fundamental a partir de la cual ha evolucionado la disciplina que llamamos CO (Johnson, Mawhinney y Redmon, 2008).

La investigación sobre la eficacia de los principios del análisis del comportamiento aplicados para mejorar el desempeño en los negocios, la industria y otros entornos organizacionales se ha denominado: Gestión del comportamiento organizacional (Prue et al., 1978), modificación del comportamiento organizacional (Luthans y Kreitner, 1975, 1985), modificación del comportamiento industrial (O'Brien et al., 1982), gestión del rendimiento (Daniels, 2000).

La psicología científica, en particular los analistas del comportamiento aportan una manera de explicar la conducta de los individuos (trabajadores) en un contexto laboral. Si bien, la división de análisis individual, grupal y organizacional no es excluyente, si marca la necesidad de la participación de diferentes profesionales en las organizaciones. El psicólogo por su formación es el profesional que a nivel individual puede explicar y hacer cambios en el comportamiento para beneficio de la organización.

La fortaleza de la CO se deriva en parte de su base científica y validación empírica de técnicas, y en parte de su preferencia implícita por las prescripciones humanas para la gestión de individuos en diversos entornos organizacionales. Una interrogante que no se debe de perder es si los principios de comportamiento utilizados en diversos entornos organizacionales se ajustan a los estándares éticos de conducta.

El auge de la tecnología de la información también ha llevado a un cambio organizacional. Las personas son más conscientes del control aversivo, así como de las contingencias positivas del refuerzo en otras.

Esperamos ver que el análisis y la gestión del comportamiento continúen expandiendo sus horizontes teóricos, técnicos, humanos y organizacionales en el nuevo siglo. La promesa es grande y el refuerzo para llevarla a cabo es rico.

Referencias

- Amorós, E. (2011). Comportamiento Organizacional. Lambayeque.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. Jossey-Bass.
- Cihon, T. & Mattaini, M. (2020). Behavior Science Perspectives on Culture and Community. Springer.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones

- (2a ed.). McGraw Hill.
- Daniels, C. A. (2000). *Bringing Out the Best in People*, McGraw-Hill, New York, 2000, p. xiv.
- Dailey, R. (2012) *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh Business School
- Delgado, D. (2012). The selection metaphor: the concepts of metacontingencies and macrocontingencies revisited. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44 (1), 13-24.
- Eubanks, J. L., & Lloyd, K. E. (1992). Relating behavior analysis to the organizational culture concept and perspective. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(2), 27-44. https://doi.org/10.1300/J075v12n02_02
- Franklin, F. E. & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- Glenn, S. S. (2010). Metacontingencies, selection and OBM: Comments on emergence and metacontingency. *Behavior and Social Issues*, 19, 79-85
- Hellriegel D, & Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Thomson Learning.
- Huber, V. L. (1986). The interplay of goals and promises of pay-for-performance on individual and group performance: An operant interpretation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(3/4), 45-64.
- Ludwing, T. & Houmanfar, R. (2010). *Understanding Complexity in Organizations*. Behavioral Systems. Routledge.
- Luthans, F. and Kreitner, R. (1985) *Organisational Behaviour Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Luthans, F., y Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, Illinois: Scou, Foresman.
- Malott, M. M. (2003) *Paradox of Organizational Change*. Context Press.
- Malott, R. W. (1992). A theory of rule-governed behavior and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(2), 45-65.
- Mawhinney, L. (2008). Coping with Stress through Validation: A Tool of the Teaching Trade. *Journal of Ethnography and Qualitative Research*.
- Mawhinney, T. C., Redmon, W. K. & Johnson C. M. (2001). *Handbook of Organizational Performance Behavior Analysis and Management*. The Haworth Press. 2, 246-254.
- O'Brian RM, Dickinson A.M. y Rosow M.P. (1982). *Industrial behavior modification: A management handbook*. Nueva York: Pergamon Press.
- Prue, D. M., Frederiksen, L. W., & Bacon, A. *Organizational behavior management. An annotated bibliography*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1978, 1, 216-257.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall.
- Schermerhorn J., Hunt J. & Osborn R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Limusa Wiley.
- Skinner, B. F (1969). *Contingencias de refuerzo: un análisis teórico*. Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1981). *Conducta verbal*. México: Trillas
- Squires, J., & Wilder, D. A. (2010). A Preliminary Investigation of the Effect of Rules on Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 57-69. doi:10.1080/01608060903529756

