

Aplicaciones de la Psicología al Campo Organizacional

Cynthia Zaira Vega Valero
Compiladora



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



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



Aplicaciones de la Psicología al Campo Organizacional

Cynthia Zaira Vega Valero
Compiladora

DISEÑO EDITORIAL

Laboratorio de Evaluación y Educación Digital
UNAM, FES-Iztacala
Tel. (+52) - (55) -56231333 ext. # 39707

EDITOR EN JEFE

Arturo Silva Rodríguez

CORRECCIÓN DE ESTILO

Merly M. Bernal Dixon
Fernanda Lucy Mojica

COMPOSICIÓN Y DIAGRAMACIÓN

Oscar Giovanni Balderas Trejo

IMAGEN DE PORTADA DEL LIBRO

FREEPIK

PORTADAS DE CAPÍTULO

FREEPIK

IMPRESIÓN

Impreso en formato digital en la Ciudad de México

EDICIÓN ABRIL, 2025

HECHO EN MÉXICO

REVISIÓN POR PARES EXPERTOS

Esta obra ha sido cuidadosamente revisada y dictaminada por un comité de pares expertos, quienes, con su vasta experiencia y conocimiento en el campo, han aportado valiosas observaciones y sugerencias. Este proceso riguroso de revisión por pares garantiza la calidad, precisión y relevancia del contenido presentado, asegurando que cumple con los estándares académicos y profesionales más elevados. Agradecemos profundamente a nuestros revisores por su dedicación y contribución indispensable en la consecución de esta publicación.

D.R. © UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Iztacala
Av. de los Barrios No. 1, Los Reyes Iztacala
C.P. 54090, Tlalnepantla, Edo. de México



COPYRIGHT: © 2025 CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO

Este libro es de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus creadores con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia al Laboratorio de Evaluación y Educación Digital a través de la editorial LEED y a sus creadores.

ISBN
Código
de barras



9 786072 677913

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

SITIO WEB DE LEED EDITORIAL

<https://leededitorial.com.mx/>

DEDICATORIA

Este libro está dedicado a todos los alumnos, académicos y autoridades universitarias que me acompañaron durante los doce años en los que tuve el privilegio de ser titular de la residencia en gestión organizacional. Juntos, dedicamos incansables esfuerzos a unir investigación, servicio y difusión del conocimiento generado en nuestra residencia, siempre con el objetivo de profundizar en la reflexión y teorización de la gestión organizacional desde el marco de la ciencia psicológica.

Este texto es una amalgama del trabajo dedicado por los académicos de la residencia en la formación de recursos humanos de alta calidad, preparados para responder a las demandas actuales que la sociedad tiene en el campo de la gestión organizacional. A cada estudiante que aportó su entusiasmo y dedicación, a cada colega que compartió su sabiduría y experiencia, y a cada autoridad que apoyó nuestras iniciativas, mi más sincero agradecimiento. Ustedes han sido la fuente de inspiración para este trabajo y la razón por la que nuestra labor ha trascendido las aulas para convertirse en un referente en el estudio de la psicología organizacional.

Espero que este libro sirva como un reflejo de nuestro viaje conjunto y como un recurso que continúe inspirando a futuras generaciones a explorar y expandir los horizontes de nuestra disciplina.

Asimismo, dedico este libro con todo mi amor a María del Consuelo y Enrique, mis padres, verdaderos pilares de fuerza y amor eterno. De ellos heredé todo lo que soy y, a lo largo de sus vidas, me revelaron el verdadero significado de la honestidad y la persistencia. Gracias a sus valiosas enseñanzas, logré alcanzar sueños que juntos albergamos. Aunque ya no estén físicamente conmigo, su legado sigue inspirándome en cada desafío que enfrento, como fue la realización de este libro.

Con profundo respeto y gratitud,
Cynthia Zaira Vega Valero
Abril 2025

Dr. Leonardo Lomelí Venegas
Rector

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda
Secretario General

Mtro. Hugo Concha Cantú
Abogado General

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario Administrativo

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz
Secretaria de Desarrollo Institucional

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
**Secretario de Prevención, Atención
y Seguridad Universitaria**

Dra. María Soledad Funes Argüello
Coordinación de la Investigación Científica

Dr. Miguel Armando López Leyva
Coordinadora de Humanidades

Dra. Norma Blazquez Graf
Coordinadora para la Igualdad de Género

Dra. Rosa Beltrán Álvarez
Coordinadora de Difusión Cultural

Mtro. Nestor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social

Mtro. Rodolfo González Fernández
Director de Información





Facultad de Estudios Superiores
IZTACALA

Dra. María del Coro Arizmendi Arriaga
Directora

Dra. Claudia Tzasná Hernández Delgado
Secretario General Académico

Dr. Noé Francisco Santana Domínguez
Secretario de Desarrollo y Relaciones Institucionales

Dr. Rodrigo Erick Escartín Pérez
Secretario de Planeación y Cuerpos Colegiados

CP Reina Isabel Ferrer Trujillo
Secretaria Administrativa

CP Adriana Arreola Jesús
Jefa de la División de Extensión Universitaria

Dr. Francisco José Torner Morales
Jefe de la División de Investigación y Posgrado

Dr. Hugo Virgilio Perales Vela
Jefe de la Carrera de Biología

Dr. Roberto Edmundo Munguía Steyer
Jefe de la Carrera de Ecología

Mtra. Betsy Flores Atilano
Jefa de la Carrera de Enfermería

Dr. Adolfo René Méndez Cruz
Jefe de la Carrera de Médico Cirujano

Dra. Cecilia Carlota Barrera Ortega
Jefa de la Carrera de Cirujano Dentista

Dr. Aarón Bautista Delgado
Jefe de la Carrera de Optometría

Dra. Rosa Isela Ruiz García
Jefa de la Carrera de Psicología

Mtra. Alicia Ivet Flores Elvira
Coordinadora de Educación a Distancia

Dr. Eugenio Camarena Ocampo
Coordinador de Diseño y Evaluación Curricular

Índice de Contenido

Colaboradores

X - XV

Prólogo

– Resumen, XVII
 – Abstract, XVII
 – Contexto, XVIII
 – Una Mirada a la Formación del Psicólogo Organizacional, XIX

– Estructura Curricular, XX
 – Escenarios Organizacionales, XXIII
 – Integrantes de la Residencia, XXIV
 – Referencias, XXVII

XVI- XXVII

Primera Parte

El Rol del Psicólogo Organizacional: Retos y Herramientas en Tiempos de Transformación

1-2

Hacia una Psicología Digital en la Era de la Ciencia de Datos Comportamentales, 3

Arturo Silva Rodríguez y Esperanza Guarneros Reyes

Contenido Temático

Capítulo 1

– Resumen, 4
 – Abstract, 4
 – Introducción, 5
 – Tendiendo Puentes Digitales, 6
 – Educación y Formación, 9
 – Investigación Aplicada, 14

– Conexiones entre Teoría y Práctica, 18
 – Discusión, 22
 – Conclusiones, 24
 – Referencias, 26

3-32

Niveles de Análisis en las Organizaciones: Procesos Individuales, Grupales y Organizacionales, 33

María Luisa Cepeda Islas

Contenido Temático

Capítulo 2

– 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

33-48

La Metodología en el Quehacer del Psicólogo Organizacional, 49

Carlos Nava Quiroz y Cynthia Zaira Vega Valero

Contenido Temático

Capítulo 3

– Resumen, 50
 – Abstract, 50
 – Introducción, 51
 – Metodología de Grupos, 52

– Metodología por Encuesta, 55
 – Instrumentos de medida, 58
 – Comentarios, 62
 – Referencias, 63

49-64

Capacitación Basada en Evidencias: Reporte de un Caso Organizacional con Entrenamiento Conductual, 65

Rosa Alejandra Hernández Toledano, Oscar García Arreola e Isaías Vicente Lugo-González

Capítulo 4

- Contenido Temático*
- Resumen, 66
 - Abstract, 66
 - Introducción, 67
 - Caso de Intervención Conductual, 69
 - Procedimiento del Modelo de Capacitación Basado en Evidencias, 70
 - Resultados, 73
 - Conclusiones, 76
 - Referencias, 76



65-78

Intervención Organizacional desde el Punto de Vista del Psicólogo: Una Aproximación Basada en Evidencias, 79

Diana Elisabeth Reza Morales,

Capítulo 5

- Contenido Temático*
- Resumen, 80
 - Abstract, 80
 - Introducción, 81
 - Modelo general de diagnóstico e intervención de Desarrollo Organizacional, 82
 - Satisfacción con el servicio dentro de las organizaciones, 83
 - Descripción del caso implementado dentro de una organización, 84
 - Conclusiones, 95
 - Referencias, 96



79-98

Segunda Parte
Gestión Organizacional Basada en Evidencias Psicosociales


99-100

Detección de Riesgos Psicosociales en las Organizaciones, 101

Sandra Ivonne Muñoz Maldonado y Cynthia Zaira Vega Valero

Capítulo 6

- Contenido Temático*
- Resumen, 102
 - Abstract, 102
 - Introducción, 103
 - Factores de Riesgo en el Contexto Organizacional, 103
 - Los Efectos de los Riesgos Psicosociales en Individuos y Organizaciones, 104
 - Evaluación de los riesgos psicosociales, 106
 - Conclusiones, 109
 - Referencias, 111



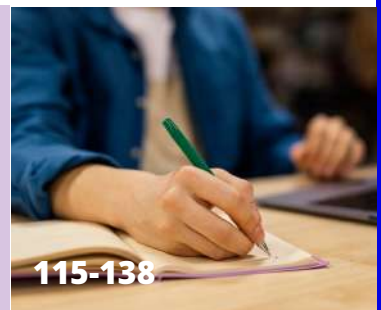
101-114

Criterios para la Medición de Conocimientos en Retroalimentación Efectiva en Directivos, 115

Laura Ramírez Trejo y Cynthia Zaira Vega Valero

Capítulo 7

- Contenido Temático*
- Resumen, 116
 - Abstract, 116
 - Introducción, 117
 - Definición, 118
 - Identificación de la Retroalimentación en las Organizaciones, 124
 - Referencias, 132
 - Anexo 1. Versión Inicial del Instrumento, 134
 - Anexo 2. Versión final del instrumento, 136



115-138

Acosador Laboral: Propuesta de Medición, 139
Javier Alejandro Gómez Lara y Carlos Narciso Nava Quiroz
Contenido Temático
Capítulo 8

- Resumen, 140
- Abstract, 140
- Introducción, 141
- Instrumentos de evaluación existentes, 145
- Tres Pasos hacia la Comprensión del Acoso Laboral, 147
- Conclusiones, 150
- Referencias, 151
- Anexo A, 154



139-156

Instrumentos para Medir el Estrés Laboral: Validez Convergente del Job Content Questionnaire (JQC), 157
Octavio Almazán Martínez y Carlos Narciso Nava Quiroz
Contenido Temático
Capítulo 9

- Resumen, 158
- Abstract, 158
- Introducción, 159
- Trabajos Epidemiológicos, 165
- Estudios Técnicos, 166
- Referencias, 172



157 - 174

Gestión del Conflicto, 175
Carlos Said Crisantos Gómez y Cynthia Zaira Vega Valero
Contenido Temático
Capítulo 10

- Resumen, 176
- Abstract, 176
- Introducción, 177
- Niveles de Análisis del Conflicto, 177
- Aportaciones de la Psicología Organizacional al Estudio del Conflicto, 185
- Propuesta, 189
- Análisis de Resultados, 192
- Conclusión, 202
- Referencias, 208
- Anexo, 211



175-214

Tercera Parte
Psicología Aplicada al Emprendimiento y la Gestión Organizacional


215-216

Análisis Funcional de la Conducta Alimentaria en Humanos: Hacia una Intervención Efectiva, 217
Erin Yaqueline Tovar Garza, Felipe de Jesús Díaz Reséndiz y Elba Mirella Arredondo Ortiz
Contenido Temático
Capítulo 11

- Resumen, 218
- Abstract, 218
- Introducción, 219
- Definición de los constructos conducta alimentaria y experiencia emocional, 222
- Comprendiendo el problema a través de diseño experimental, 224
- Conclusión, 228
- Referencias, 229



217-230

Estudio del Emprendimiento desde la Psicología: Dos Líneas de Trabajo, 231
Mirna Elizabeth Quezada
Contenido Temático

- Resumen, 232
- Abstract, 232
- Introducción, 233
- Los rasgos de personalidad del emprendedor, 234
- Procesos cognitivos del emprendedor, 235
- Comportamiento emprendedor, 236
- El Psicólogo Frente al Fenómeno del Emprendimiento, 237
- Emprendimiento desde la Capacidad de Logro, 238
- Emprendimiento desde el comportamiento emprendedor, 240
- Conclusiones, 245
- Referencias, 245

Capítulo 12
231-248

Desafíos actuales de las organizaciones educativas: Un caso de intervención diseñada desde el Análisis Conductual Aplicado, 249
Elba Mirella Arredondo Urtiz, Felipe de Jesús Díaz Reséndiz y Erin Yaqueline Tovar Garza
Contenido Temático

- Resumen, 250
- Abstract, 250
- Introducción, 251
- Análisis Conductual Aplicado. , 252
- Panorama actual de las organizaciones educativas , 256
- El caso de un sector escolar de nivel básico del sur del Estado de Jalisco, 259
- Referencias, 265

Capítulo 13
249-266

Instrumentos Administrativos para el Manejo de Contingencias en la Gestión del Comportamiento Organizacional en el ISSSTE, 267
Erick Rodríguez Vieyra
Contenido Temático

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

Capítulo 14
267-288


Colaboradores



*“La fuerza reside en las diferencias,
no en las similitudes.”*

Stephen R. Covey

Octavio Almazán Martínez

Lic. en Pedagogía por la Universidad Nacional Autónoma de México. Maestro en Psicología con residencia en Gestión Organizacional obteniendo el Premio Alfonso Caso por mejor tesis. Actualmente se desempeña como Líder de Producción Digital dentro de la Vicerrectoría de Educación Continua del Tecnológico de Monterrey. Cuenta con experiencia en el ámbito educativo (e-learning y presencial). A lo largo de su experiencia ha realizado funciones como investigación educativa, planeación, diseño, desarrollo y evaluación de cursos online para instituciones públicas y privadas como UNICEF, Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Diltex Brands, entre otras.

Elba Mirella Arredondo Urtiz

Licenciada en y Maestra en Psicología por el Centro Universitario del sur de la Universidad de Guadalajara (1997 -2001, 2018-2019 respectivamente). Profesora de asignatura en el programa educativo de la Licenciatura en Psicología con 21 años de experiencia en docencia. Se ha desempeñado como jefe de unidad, responsable de área y directivo en mandos medios dentro de la misma institución. Doctorante en el programa de posgrado en Psicología con Orientación en Calidad de Vida y Salud. Integrante del equipo de investigación del Laboratorio de Análisis Conductual.

Carlos Said Crisantos Gómez

Licenciado en psicología por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Maestro en psicología del Programa de Maestría y Doctorado en Psicología con Residencia en Gestión Organizacional. Obtuvo la medalla Alfonso Caso por mejor tesis de maestría.

María Luisa Cepeda Islas

Licenciada en Psicología y Maestría en Modificación de Conducta, UNAM. en Educación por la Universidad Anáhuac y Complutense de Madrid. Prof. Titular B. T.C. Definitivo por la División de Investigación y postgrado. Integrante del Grupo de Investigación en Aprendizaje Humano. Imparte clases en la licenciatura, maestría y doctorado. Tienes varios artículos científicos publicados en revistas internacionales, así como presentaciones en congresos. Ha sido responsable de diferentes proyectos de investigación con apoyo financiero por el CONACyT, PAPCA, PAPIIT y PAPIME. Participa en varios órganos académicos auxiliares de la FES Iztacala.

Felipe de Jesús Díaz Reséndiz

PTC-Definitivo Titular "A" del 2008 a la fecha. Licenciando y Doctor en Psicología (UNAM 1997-2008). Miembro de Sistema Nacional de Investigadores nivel I desde 2010. Responsable del Laboratorio de Análisis Conductual. Responsable del Proyecto: Evaluación, diagnóstico y tratamiento de problemas conductuales en niños con retraso en el desarrollo y neurotípicos. Coordinador del Doctorado en Psicología con Orientación en Calidad de Vida y Salud, posgrado PNPC desde el 2016, En Desarrollo (2021-2025). Integrante del Cuerpo Académico Comportamiento, Salud y Calidad de Vida (UDG-CA-764) en Consolidación.

Oscar García Arreola

Licenciado y Maestro en Psicología de la UNAM, experto en Gestión Organizacional, doctorante de la misma institución. Destaca por el diseño de instrumentos de evaluación conductual y programas de entrenamiento directivo en habilidades como gestión del tiempo y toma de decisiones. Ponente en congresos especializados y autor de trabajos sobre salud en el trabajo y comportamiento directivo. Actualmente, realiza proyectos de mejora organizacional en su rol de docente en la Residencia de Gestión Organizacional enfocándose en la evaluación de competencias y construcción de instrumentos.

Javier Alejandro Gómez Lara

Licenciado en Psicología por parte de la Universidad La Salle, generación 2015-2018. Titulado por promedio meritorio y acreedor a la medalla otorgada por el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL) al desempeño de excelencia en el Examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL). Maestro en Psicología por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Residencia de Gestión Organizacional, generación 2019-2021.

Esperanza Guarneros Reyes

Profesora Titular nivel A de tiempo completo definitiva de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM | Reconocida como Investigadora Nivel I por el Sistema

Nacional de Investigadores de México | Licenciada en Psicología | Especialidad en Entornos Virtuales de Aprendizaje | Doctora en Psicología | Jefe del Laboratorio Digital de Desarrollo Infantil (LDDI) | Consejera Universitaria representante de profesores de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la UNAM | Secretaria de la Asociación de Profesores e Investigadores en Ciencias de la Educación a Distancia.

Rosa Alejandra Hernández Toledano

Licenciada y Maestra en Psicología con especialización en Gestión Organizacional por la UNAM, doctorante de la misma institución. Cuenta con amplia experiencia en la elaboración de instrumentos de evaluación conductual y programas de entrenamiento directivo. Tiene experiencia en la investigación en habilidades directivas, evaluación organizacional y factores de riesgo psicosocial. Imparte docencia en la práctica de la residencia en Gestión Organizacional, coordina proyectos de mejora, destacando áreas como reclutamiento, capacitación y evaluación de competencias. Sus proyectos incluyen el estudio de la impulsividad y autocontrol en organizaciones y el diseño de programas de capacitación para personal clave.

Isaías Vicente Lugo-González

Licenciado, Maestro y Doctor en Psicología por la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la UNAM. Profesor de Licenciatura y Posgrado en la FES Iztacala en las áreas de medicina conductual, psicología de la salud y salud laboral. Sus áreas de investigación se centran en las intervenciones conductuales para el ajuste psicológico, adherencia al tratamiento y control de la enfermedad en pacientes con enfermedades crónicas. Ha publicado artículos, capítulos de libro y ha realizado presentaciones en foros de divulgación y congresos especializados de psicología y medicina. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT.

Sandra Ivonne Muñoz Maldonado

Licenciada y Doctora en Psicología por la UNAM, profesora Titular A adscrita a la licenciatura en SUAYED Psicología. Participa en el claustro de procesos en clínica, es tutora y docente de la maestría de psicología con residencia en gestión organizacional. Pertenece al Sistema Nacional del Investigadores nivel I. Miembro de la Asociación Interamericana de Psicología y del Grupo de Investigación en Procesos Psicológicos y Sociales. Su línea de investigación se centra en estrés y afrontamiento en distintos ámbitos sociales, intervención psicológica de bullying, ciberbullying, fobias, con apoyo de tecnología y educación interprofesional en el área de la salud.

Carlos Narciso Nava Quiroz

Licenciado en Psicología, Maestro en Psicología en Modificación de Conducta y Doctor

en Psicología en Psicología Social, todas en la UNAM. Profesor Titular de la carrera de Psicología y Posgrado en la FES Iztacala. Tutor en Maestría del programa de Maestría y Doctorado en Psicología de la UNAM. Cuenta con publicaciones internacionales y ha sido responsable y corresponsable de proyectos financiados por PAPCA y PAPIIT.

Mirna Elizabeth Quezada

Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Maestra en Psicología con Residencia en Gestión Organizacional por el Programa de Maestría y Doctorado de la UNAM y Candidata a Doctora en Psicología en el campo de conocimiento Social y Ambiental. Editora Ejecutiva de la Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social de la UNAM, así como Profesora de asignatura del SUAYED de la carrera de Psicología a distancia. Colaboradora en el Laboratorio de Evaluación y Educación Digital de la FES Iztacala, participado con los proyectos de Evaluación Psicométrica de Clima Organizacional, Capacitación en Habilidades Directivas modalidad E-learning, Diseño Instruccional para cursos de capacitación a dependencias gubernamentales, y con tutorías en línea para cursos de capacitación en Planeación estratégica y Administración de proyectos.

Diana Elisabeth Reza Morales

Es licenciada y Maestra en Psicología con residencia en Gestión Organizacional por la Universidad Nacional Autónoma de México. Doctorante en el campo de la psicología social y ambiental del programa de doctorado de la misma institución. Tiene experiencia laboral en diferentes áreas de recursos humanos como en reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo organizacional. Cuenta con experiencia en elaborar instrumentos de medición de habilidades directivas y diseño de programas de capacitación. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales exponiendo temas de evaluación del comportamiento. Actualmente, imparte clases a nivel posgrado dentro de la UNAM.

Laura Ramírez Trejo

Licenciada en psicología por la FES Iztacala y Maestra en psicología con residencia en Gestión Organizacional por la UNAM. Consultora Organizacional en diferentes certificaciones y capacitaciones gerenciales. Como directora de talento humano he ayudado en el aumento de la productividad y la reducción de rotación de personal. Prácticas en desarrollo profesional, destacando la creación de una capacitación en cultura tecnológica dirigida a los stakeholders desarrollando habilidades de diseño y creación de contenido mediante sistemas de gestión del aprendizaje (LMS).

Erick Rodríguez Vieyra

Licenciado en psicología por la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, con diplomado en Administración, Calidad y Economía de la Salud, emitido tanto por la Facultad

de Medicina de la UNAM como por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Cuenta con 14 años de experiencia profesional en organizaciones del sector público y privado, ocupando tanto puestos de coordinación como puestos directivos en gobierno federal en México. Conferenciante en eventos académicos tanto nacionales como internacionales. Divulgador del análisis de conducta desde 2016.

Arturo Silva Rodríguez

Profesor titular nivel C de tiempo completo de la Universidad Nacional Autónoma de México | Licenciado en Psicología | Especialidad en Matemáticas Aplicadas | Maestro en Modificación de Conducta | Doctor en Sociología | Jefe del Laboratorios de Evaluación y Educación Digital (LEED) | Jefe del Laboratorio de Psicometría y Evaluación Digital (LPED) | Director de la editorial LEED | Presidente del Consejo de Administración de la Red Radar | Presidente fundador de la Asociación de Profesores e Investigadores en Ciencias de la Educación a Distancia.

Erin Yaqueline Tovar Garza

Licenciada en psicología y Maestra en psicología clínica y de la salud por la Universidad de Guadalajara. Docente en el Intitute for continuing education and research in psychology (ICERP) y escuela SURVAL en tópicos relacionados con intervención, evaluación psicológica; específicamente en el campo disciplinar de la terapia cognitivo-conductual y Mindfulness. Terapeuta en la Clínica de medicina Familiar del ISSSTE en Cd. Victoria, Tamaulipas y en el Hospital Regional de alta especialidad en cd. Victoria "Bicentenario 2010" para el tratamiento de conductas suicidas, depresión, ansiedad, estrés, trastornos alimentarios.

Cynthia Zaira Vega Valero

Licenciada en Psicología, Maestra en Psicología en Metodología de la Teoría e Investigación Conductual y Doctora en Psicología en Análisis Experimental de la Conducta, todas en la UNAM. Profesora Titular de la carrera de Psicología y Posgrado en la FES Iztacala. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Tutora de Maestría y Doctorado del programa de Maestría y Doctorado en Psicología de la UNAM. Ha sido responsable de diferentes proyectos de investigación con apoyo financiero por el CONACyT, PAPCA, PAPIIT y PAPIME.



Prólogo

Cynthia Zaira Vega Valero
Marzo de 2025

Resumen

El objetivo del presente prólogo es describir el contexto en el que surge la Residencia en Gestión organizacional como parte del programa de Maestría y Doctorado en Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Asimismo, se aborda un punto de vista de la psicología para la formación de psicólogos interesados en el ámbito organizacional. Se expone algunos trabajos de campo efectuados por profesores y estudiantes que han formado parte de esta residencia de diferentes generaciones y la productividad destacada de ellos.

Palabras clave: Psicología organizacional, estudios de posgrado, residencia, maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Abstract

The objective of this preface is to describe the context in which the Residency in Organizational Management emerges as part of the Master's and Doctoral program in Psychology at the National Autonomous University of Mexico. Likewise, it addresses a psychological perspective for the training of psychologists interested in the organizational field. It presents some fieldwork carried out by professors and students who have been part of this residency from different generations and their outstanding productivity.

Keywords: Organizational Psychology, Graduate Studies, Residency, Master's Degree, National Autonomous University of Mexico, Faculty of Higher Studies Iztacala

Contenido Temático

- Resumen, XVII
- Abstract, XVII
- Contexto, XVIII
- Una Mirada a la Formación del Psicólogo Organizacional, XIX
- Estructura Curricular, XX
- Escenarios Organizacionales, XXIII
- Integrantes de la Residencia, XXIV
- Referencias, XXVII

*“Teoría sin práctica es vacío,
práctica sin teoría es ciego.”*

Immanuel Kant

Contexto

En el corazón de una de las instituciones educativas más veneradas de América Latina, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), yace un compromiso inquebrantable con el avance del conocimiento y el servicio a la comunidad. Este compromiso se manifiesta vívidamente en el Programa de Maestría y Doctorado en Psicología (PMyDP), una iniciativa diseñada para formar a la próxima generación de maestro y doctores en Psicología, quienes no solo se enfrentarán a los retos de su disciplina, sino que también contribuirán significativamente al tejido social y económico más amplio.

El PMyDP, con sus diversos ámbitos de especialización, aborda retos contemporáneos y tradicionales en el campo de la psicología. Dentro de este programa, la especialización en Psicología Organizacional destaca por su enfoque innovador y práctico. Las residencias en esta área, como la de Gestión Organizacional ofrecida en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, son el escenario donde la teoría psicológica y la práctica organizacional convergen para formar profesionales capaces de comprender y remodelar los entornos laborales contemporáneos.

Este libro, “Aplicaciones de la Psicología al Campo Organizacional”, es un reflejo de doce años de esfuerzos académicos y profesionales, donde docentes y estudiantes han colaborado para avanzar en la comprensión y aplicación de la psicología en contextos organizacionales. A través de sus capítulos, el libro no solo revisa teorías y modelos claves en la intervención organizacional, sino que también discute metodologías y estadísticas avanzadas que sustentan investigaciones e intervenciones efectivas en este campo.

Los capítulos siguientes abarcan una diversidad de temas, desde el uso del Big Data en la intervención psicológica organizacional hasta el desarrollo de competencias directivas y la gestión de factores de riesgo psicosocial. Cada capítulo destaca la importancia de una formación congruente y coherente que alinea teoría, metodología y análisis estadístico para facilitar intervenciones basadas en evidencia.

Con este libro, aspiramos a contribuir significativamente a la formación de futuros psicólogos y al enriquecimiento profesional de los ya en práctica, asegurando que estén bien equipados para enfrentar los desafíos del ámbito organizacional y para promover el bienestar en las organizaciones que sirven.

Una Mirada a la Formación del Psicólogo Organizacional

La Universidad Nacional Autónoma de México es una institución pública en evolución permanente. Su misión es formar profesionistas y realizar investigación humanística y científica con el fin de servir a la sociedad mexicana. Son tres tareas sustantivas de la Universidad: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. En todas ellas son notables los avances, como también es preciso mejorar y corregir. La UNAM es el proyecto educativo y cultural que favorece el ascenso social, es la institución por la que, mediante la generación y transmisión del conocimiento, se promueven la equidad, la justicia y la igualdad social.

La educación superior pública es la puerta de acceso al desarrollo de las ideas innovadoras para el desarrollo económico, el debate político y la creación cultural del país. En el ámbito de la educación superior se analizan propuestas, se profundiza el diálogo democrático, se construyen vías para el progreso, se generan oportunidades y proyectos para una mejor calidad de vida de los mexicanos. Los universitarios compartimos la preocupación por el legado que dejamos a las nuevas generaciones de mexicanos para hacer frente al futuro, a los próximos desafíos. Esa es una guía fundamental de nuestro trabajo.

Por eso es que la transformación dentro de la UNAM es un proceso constante. En los últimos años se ha intensificado la demanda social por acceder a una educación universitaria; en la UNAM, desde su origen, se atiende a este desafío.

En las licenciaturas a los estudiantes se les prepara para el desarrollo profesional y para el ejercicio de una ciudadanía responsable, en esta formación es importante el empleo y el hecho de que los mercados ocupacionales experimentan grandes cambios y crisis recurrentes. Esto obliga a profundizar y consolidar los procesos de cada licenciatura en las cuales se actualicen los contenidos curriculares (PDI 2019-2023).

De igual manera los estudios de posgrado son importantes, en éstos se forman investigadores que contribuyen al desarrollo de la ciencia y la tecnología, también se instruyen profesionales y especialistas de alto nivel con capacidad para contribuir al desarrollo de una mayor competitividad de la economía nacional (PDI 2019-2023).

Las licenciaturas y programas de posgrado de la UNAM responden a la mejora de la generación de conocimiento y de la formación de profesionales de alta calidad que respondan a las exigencias sociales a nivel nacional como internacional.

En este contexto surge el Programa de Maestría y Doctorado en Psicología de la UNAM (PMyDP). Si bien los antecedentes más cercanos del posgrado en psicología se vinculan con la Facultad de Filosofía y Letras en una de las adecuaciones al Reglamento General de Estudios de Posgrado, en 1999 se instaura el Programa de Posgrado en Psicología de la UNAM cuyo objetivo principal es la formación de investigadores de frontera y de profesionales de alta especialidad en diferentes campos de conocimiento psicológico (sitio de Posgrado en psicología de la UNAM).

Actualmente en este programa están adscritos la Facultad de Psicología, la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FESI), la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (FESZ), el Instituto de Neurobiología (Juriquilla), el Instituto Nacional de Psiquiatría "Juan Ramón de la Fuente" y el Instituto de Neurología y Neurocirugía. El PMyDP está dividido en Maestría y Doctorado, la maestría está conformada por tres ámbitos de la psicología:

1. Psicología aplicada a la salud con siete residencias: Medicina conductual, Psicología de las adicciones, Neuropsicología clínica, Terapia familiar, Psicoterapia infantil, Psicoterapia para adolescentes y trastornos del dormir.
2. Psicología aplicada a la educación y al desarrollo humano con tres residencias: Psicología escolar, Educación especial y Evaluación educativa; y
3. Psicología aplicada a procesos sociales, organizacionales y ambientales con dos residencias: Gestión organizacional y Psicología ambiental.

El doctorado está conformado por cinco campos de conocimiento: Análisis experimental del Comportamiento (AEC), Neurociencias de la Conducta (NCC), Psicología Educativa y del Desarrollo (PED), Psicología Social y Ambiental (PSA) y Psicología y Salud (PS).

Tanto en la maestría como en el doctorado, los docentes que participan son de alta calidad académica. CONACyT desde 2001 designó a la maestría como un programa de alto nivel y en 2007 como programa consolidado mantendiéndose hasta la fecha.

En el caso de la maestría conformada por 12 residencias homogeneizó su estructura académica y escolar atendiendo a diversos campos de aplicación de la psicología e integró como parte fundamental en la formación del estudiante la supervisión in situ y la investigación aplicada.

El plan de estudios de maestría de la UNAM (2013) es de carácter profesional o profesionalizante, constituye una contribución relevante a la formación de los estudiantes y un vínculo con la sociedad por los servicios que prestan sus docentes, alumnos y graduados, en este sentido este programa incide en el ejercicio profesional en cuatro niveles: 1) Competividad nacional e internacional, 2) atención a un mayor número de problemas socialmente relevantes, 3) reconocimiento profesional del psicólogo en el trabajo multidisciplinario, y 4) la formación de nuevos cuadros de profesionales de alto nivel en un esquema centrado en el desarrollo in situ de conocimientos y habilidades.

Con atención a lo anterior una residencia se define por la práctica profesional supervisada en un escenario de trabajo. Las prácticas están vinculadas conceptualmente, para abordar áreas de oportunidad y dar solución a problemas en los diferentes escenarios como: salud, educación, sociales y organizacionales.

Bajo este contexto es que una de las residencias en Psicología aplicada a procesos sociales, organizacionales y ambientales surge: Gestión Organizacional. Esta residencia es impartida en una de las sedes, la FESI. Un aspecto importante en el ámbito nacional e internacional, es el que se refiere a la adecuada gestión de las organizaciones. El psicólogo se revela como un elemento clave en la integración y trabajo interdisciplinario dentro del campo de Gestión Organizacional, su formación metodológica, en análisis de datos, así como su conocimiento sobre los procesos psicológicos, lo hacen una pieza fundamental en todo equipo de trabajo.

Estructura Curricular

La psicología organizacional puede considerarse como un cuerpo de conocimientos sintéticos, provenientes de la ciencia básica psicológica, que permiten derivar tecnología y técnica psicológicas específicas al ámbito de las organizaciones (Ruiz & Vega, 2017). En palabras de la Specialty of industrial-organizational psychology (2018) que forma parte de la American Psychological Association (APA), la psicología organizacional se

caracteriza: “por el estudio científico de la conducta humana en las organizaciones y el lugar de trabajo”. La Residencia en Gestión Organizacional (RGO) ha centrado sus esfuerzos bajo esta línea, al tener como objetivo formar a psicólogos en el dominio teórico, el análisis del diseño metodológico y la descripción y análisis cuantitativo de la conducta individual en el contexto organizacional. La residencia se inserta bajo el mismo esquema de formación de alumnos del programa de maestría y doctorado en psicología (PMyDP) de la Universidad Nacional Autónoma de México. Este esquema condensa 4 ejes de formación: 1) Teoría y modelos de Intervención, 2) Métodos de Investigación Aplicada, 3) Medición y evaluación y 4) un programa de residencia en escenarios de aplicación profesional reales (Plan de Estudios de la Maestría en Psicología, 2013; p. 8). En consonancia con la constante actualización del campo y el énfasis del área a nivel internacional en la práctica basada en la evidencia (Luthans, 2011).

Respecto a la revisión teórica efectuada, la Specialty of industrial-organizational psychology (2018) de la APA señala que el objetivo de un área de aplicación de la psicología en las organizaciones debe centrarse en: “Derivar principios del comportamiento individual, grupal y organizacional y aplicar este conocimiento a la solución de problemas en el trabajo”. Siguiendo la línea de análisis anterior, la estructura de la residencia para los contenidos de la materia de Teoría y Modelos de Intervención se divide en 3. En primer semestre, se plantea revisar modelos descriptivos de fenómenos psicológicos a nivel individual como aprendizaje, personalidad y percepción. Posteriormente, en segundo semestre se busca analizar la organización de la conducta individual en interacción con otros, revisando tópicos como teorías de desempeño de grupo, liderazgo, y modelos explicativos de comunicación organizacional. Por último, en el tercer semestre, el énfasis se da a los sistemas conductuales a nivel organizacional (Ludwig & Houmanfar, 2010), revisando el desarrollo organizacional. La segmentación de la revisión teórica implementada (nivel individual, grupal y organizacional) es la norma en el estudio del comportamiento en las organizaciones, no solamente desde la psicología (Diener, McGee & Caio, 2010), sino desde diversas disciplinas y esfuerzos multidisciplinarios (Robins & Judge, 2009).

Para el caso de la formación metodológica (Metodología de la Investigación Aplicada) parte de 2 ejes: 1) la revisión de diseños de grupo e intrasujeto y 2) un énfasis en la construcción de instrumentos y las propiedades psicométricas de la medida. En primer semestre, la revisión comienza con las principales fuentes de invalidez y la notación básica para describir los diseños de investigación. Posteriormente se propone revisar varios tipos de diseño de grupo e intrasujeto. Estos contenidos están diseñados para que el estudiante cuente con los conocimientos necesarios para el diseño de una intervención a nivel individual en la práctica en el mismo semestre y cuente con las bases para el diseño de una intervención de grupo el siguiente semestre. Además, los contenidos proporcionan una lógica de planeación de la medida e intervención en el contexto del análisis de datos para la materia de medición, también del primer semestre. En segundo semestre, se propone revisar a detalle los pasos para la construcción de instrumentos. Estos contenidos brindarán al estudiante las herramientas necesarias para poder crear instrumentos para evaluar variables psicológicas específicas en la práctica de selección de personal del mismo semestre. Más adelante, se revisarán procedimientos para poder evaluar la confiabilidad y validez de la medida. Para poder implementar estos procedimientos, la revisión y aplicación de las técnicas de análisis cuantitativo basadas en la estadística inferencial, que se revisan en ese mismo periodo en la materia de medición, resultan indispensables.

La RGO hace énfasis en el análisis cuantitativo. Los contenidos de la materia de medición y evaluación se dividen en 4 ejes específicos: 1) Análisis Descriptivo y representación de datos (datos individuales y de grupo) 2) Introducción a teoría de probabilidad y teoría de distribución, 3) Análisis inferencial avanzado y 4) análisis cuantitativo usando modelos psicológicos. Se revisan dos ejes por cada semestre. Durante el primer semestre, se comienza por la revisión de las bases matemáticas para la descripción, resumen y representación gráfica de distribuciones de datos. Se revisan ejemplos concretos de análisis en las organizaciones. Estos conocimientos proporcionan las bases para el análisis de datos de las intervenciones para las prácticas de primer y segundo semestre. Al final de este primer curso, se revisan los principios formales de la teoría de probabilidad y teoría de distribuciones, esto como una introducción a la lógica del análisis inferencial a revisar en el siguiente curso. Para segundo semestre, se revisan varias técnicas de análisis inferencial, tanto paramétricas como no paramétricas, de manera exhaustiva. Esto va de la mano con la transición entre análisis individual a análisis de grupo planteada en teoría y en las prácticas. Se revisa la base matemática a profundidad y se enseña al alumno a realizar los procedimientos a mano y asistidos por diferentes tipos de software especializados. La RGO adopta una postura reformista en estadística (Cohen, 1994; Finch, Thomason & Cumming, 2002), por lo que se hace énfasis adicional en una aproximación basada en intervalos de confianza para la inferencia, el uso de estadística robusta y el cálculo de todo tipo de tamaños de efecto para la toma de decisiones. Estos contenidos proporcionan al alumno las bases para entender literatura más avanzada dentro del área en Teoría II y le permiten implementar varios procedimientos para verificar la validez y confiabilidad de la medida. También, estos procedimientos son cruciales para que el alumno analice los datos de la práctica 2 (evaluación de personal) y la práctica 3 (capacitación de grupos).

La Specialty of industrial-organizational psychology (2018) señala que los problemas específicos en los que se centra la psicología organizacional son: “problemas de reclutamiento, selección y ubicación, capacitación y desarrollo, medición del desempeño, motivación en el lugar del trabajo, sistemas de recompensa...” entre otros. Las actividades planteadas para las prácticas de la residencia buscan cubrir estos problemas, organizando las actividades bajo la estructura: “individuo, grupo, organización” que siguen los ejes anteriores. La primera práctica corresponde a cambio individual en las organizaciones (entrenamiento conductual). Para el segundo semestre, la actividad se centra en la evaluación psicológica en el contexto de la selección de personal. En el tercer semestre, se revisan las técnicas para llevar a cabo capacitación individual y de grupos. Por último, en cuarto semestre se revisa desarrollo organizacional. En esta actividad el alumno puede centrarse en la evaluación del desempeño, motivación y satisfacción laboral, diseño de sistemas de recompensa o evaluación de la calidad del servicio. Los contenidos de las materias de Métodos de investigación Aplicada, Medición y Evaluación y Teoría están diseñados para asistir al alumno con conocimientos específicos por semestre para la realización de estas actividades.

A lo anterior, se han incorporado una serie de cursos adicionales en el contexto de las prácticas de residencia. Uno de ellos se relaciona con las bases filosóficas del comportamiento, conocimiento indispensable para vincular teoría y metodología desde un punto de vista de la psicología conductual. Otro curso se relaciona con el uso de las TIC's para la implementación de mejoras en los diferentes procesos de selección y reclutamiento o de las necesidades organizacionales a cubrir. Un curso de

tópicos selectos de administración que tiene como función el compartir un lenguaje con otros profesionales del campo. Y una asesoría especial a los estudiantes de tercer y cuarto semestre para desarrollar su trabajo de titulación, lo cual permite una eficiencia terminal alta. Todos estos cursos añaden una mejor formación y posibilidad de una alta ejecución del alumno que realiza la residencia en ambientes organizacionales.

Escenarios Organizacionales

La residencia de Gestión Organizacional inicia su funcionamiento en 2007, sin embargo es en agosto de 2010 que bajo el espíritu del programa de Maestría en Psicología presenta contenidos teóricos-metodológicos a fines a una visión de la psicología conductual. En esta ocasión se promueve la identidad profesional del psicólogo en las organizaciones con apego a la formación conductual que recibe, sea para proporcionar entrenamientos individuales o grupales, selección de personal definiendo perfiles con evaluaciones conductuales, desarrollo y construcción de pruebas o escalas que permiten una mejor cobertura en las vacantes de los escenarios de trabajo, también desarrollo organizacional proponiendo el uso de las TIC para mejorar los procesos organizacionales.

Los escenarios de trabajo han sido diversos, públicos como privados, en ellos las necesidades organizacionales atendidas han puesto en marcha la formación teórica-metodológica proporcionada al estudiante. De las organizaciones que se destacan son dos Hospitales, el Centro Médico Nacional la Raza y el Hospital de Gineco Obstetricia No. 4 del IMSS, Luis Castelazo Ayala. En el Hospital la Raza, los estudiantes desarrollaron y validaron escalas para evaluar la satisfacción del paciente a la atención médica recibida, uno de los indicadores de la certificación del hospital, para el Hospital de Gineco Obstetricia desarrollaron y validaron una escala para evaluar la integración del personal tema referido por el departamento de calidad como sentido de pertenencia de ese hospital.

La empresa de la Riva dedicada a la mercadotecnia también fue asistida en los procesos de construcción de escalas con objetivos diversos. La empresa Grupo Control dedicada a la seguridad privada, ha recibido a varias generaciones de alumnos, en este espacio se ha capacitado a directivos con entrenamientos específicos para cada uno de ellos empleando los diseños de N=1, así como se ha impartido entrenamiento a grupos de trabajadores, por otro lado, se analiza el sistema de evaluación de contratación mejorando los instrumentos empleados como también promovido el desarrollo organizacional.

La participación en organizaciones educativas se ha dado dentro de la UNAM. Para la carrera de optometría de la FESI se realizaron cursos de capacitación a los coordinadores de la carrera para que desarrollaran un software con el propósito de mejorar los datos de los expedientes de los usuarios de la clínica. Otro caso, es el departamento de idiomas de la misma Facultad que permitió la participación promoviendo los entrenamientos individuales a diferentes directivos del área. En el caso del posgrado de la FESI la colaboración fue la organización de dos eventos especializados y el desarrollo de manuales para la inscripción de alumnos en el sistema, para los colaboradores de esa división y manuales de contratación para personal de carrera de la Facultad. Cabe destacar la participación conjunta de profesores de la práctica como de los alumnos en el desarrollo del sitio de Internet del posgrado al que pertenecemos, la estructura que actualmente tiene fue desarrollada y por algunos años la mantuvieron los residentes de GO.

De los escenarios de práctica se mencionan los más relevantes por el tipo de trabajo que se realizó, no obstante, hay participación transversal en algunas organizaciones como fue el caso de grupo FORTEC empresa dedicada a la fabricación de materiales de construcción. En todos los escenarios la satisfacción de alumnos, profesores y directivos fue alta, diferentes publicaciones de los datos obtenidos se han publicado en tesis, artículos especializados y capítulos de libro, como también han sido expuestos en eventos de psicología. Todas las actividades académicas de la residencia agregan formación teórica-metodológica, análisis de datos, interpretación de los mismos en escenarios organizacionales que destaca en el perfil del conocimiento de un psicólogo en las organizaciones.

Integrantes de la Residencia

En agosto de 2010 da inicio la residencia con 4 tutores. Una tarea fundamental en este rubro fue incrementar la participación de profesores y tutores de alta calidad que impartieran clases y llevarán a cabo funciones de supervisión y dirección de los trabajos de los alumnos en los diversos escenarios. Los profesores que a continuación menciono son los que constituyeron el pensamiento teórico-metodológico para la formación de los residentes: Dra. María Luisa Cepeda Islas, Dra. Patricia Landa Durán, Dr. Carlos Nava Quiroz, Dr. Arturo Silva Rodríguez, Dra. Cynthia Zaira Vega Valero. La trayectoria académica de los profesores citados promovió apego al espíritu del programa vinculando los contenidos y consiguiendo escenarios en los que se aplicara el conocimiento adquirido en el aula. Una segunda camada de profesores, con una trayectoria académica de excelencia, aportó a mejorar la estructura de contenidos y aplicación de los mismos en la práctica fueron: Dra. Guadalupe Dominguez Sandoval⁺, Mtro. Angel Francisco García Pacheco, Dr. Héctor González⁺ y un egresado de la residencia Dr. David Ruíz Méndez. La jubilación y fallecimiento de algunos docentes permitió la contratación de egresados de la residencia como también se contó con la participación de docentes de otras áreas que apoyaron con su calidad académica a efectuar las actividades académicas ellos son: Dr. David Enriquez Negrete, Dra. Esperanza Guarneros, Dr. Ricardo Sánchez, Mtra, Rosa Alejandra Hernández Toledano, Dr. Isaías Vicente Lugo González, Dra. Sandra Ivonne Muñoz Maldonado, Mtro. Oscar Iván Negrete Rodríguez y Mtra. Diana Elisabeth Reza Morales. Actualmente la residencia cuenta con 6 tutores y 6 profesores, un total de 12 docentes activos impartiendo las materias y prácticas.

En relación a los alumnos desde 2010, generación 2011 a generación 2022, han ingresado 70 estudiantes, de los cuales culminaron 62 alumnos (88.57%), 4 (5.71%) bajas y 47 (67.14%) se titularon. La relación ingreso-titulación muestra una alta eficiencia terminal, seis generaciones completas tituladas, dos en curso, y de las cuatro restantes tenemos una baja por generación. En la figura 1. pro se muestra el número de alumnos que ingresaron, culminaron, se dieron de baja y se titularon en estas 12 generaciones. Es importante mencionar que se otorgaron 2 medallas Alfonso Caso, una en 2017 fue para Carlos Said Crisantos Gómez por el trabajo "Estilos de Gestión del conflicto y su relación con la dimensión interpersonal del clima organizacional" y la otra medalla fue en 2019 para Octavio Almazán Martínez por el trabajo "Validez Convergente del Job Content Questionnaire", y un alumno tuvo una estancia de 9 meses en la Universidad de Múnich, Alemania.

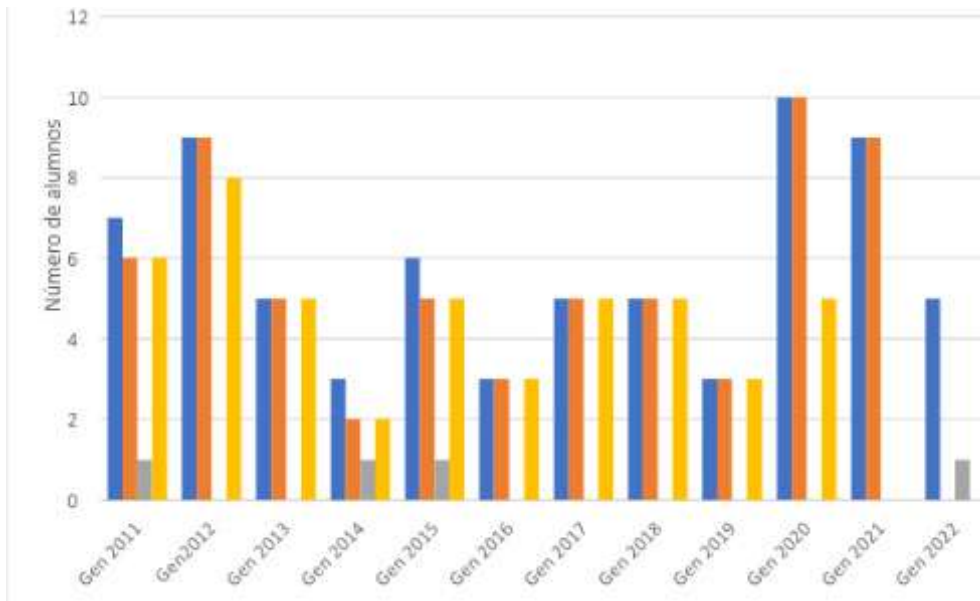


Figura 1.p. Ingreso, Culminación, Bajas y Titulación de 12 generaciones de la Residencia en Gestión Organizacional

Cabe mencionar que las actividades académicas de los alumnos de la residencia se extendieron a la presentación de sus trabajos en congresos especializados en psicología tanto nacionales como internacionales. Destaca la presentación de la ponencia "Issues in Organizational Assessment: The Case of Frustration Tolerance Measurement in Mexico" en el 18th International Conference on Organization Behavior and Human Resource Management. International Scientific Research and Experimental Development, efectuada en Miami, Estados Unidos de América en marzo 2016, que además fue publicado en la revista International Scholarly and Scientific Research & Innovation en ese mismo año (Ruíz, et al, 2016). En 2014 los alumnos de tercer semestre se presentaron en la Expo Capital realizada en el World Trade Center con los trabajos realizados en las prácticas relacionados a capacitación y selección de personal. En estos doce años se presentaron 28 ponencias en congresos nacionales e internacionales, en algunos casos se publicó el trabajo en extenso en las memorias del evento.

Algunas intervenciones de los residentes fueron compiladas en un capítulo del libro (Vega, et al, 2019), este tuvo como objetivo describir la historia de la psicología organizacional y el Análisis Conductual Aplicado a las organizaciones (Vega y Ruíz, 2019) en el que se presentó la lógica del psicólogo conductual en la intervenciones realizadas en diversos escenarios. Escritos derivados de las prácticas que fueron publicados en revistas internacionales contamos con: Capacitación basada en evidencias: Una aportación tecnológica desde la psicología (Ruíz y Vega, 2017), este artículo es en la actualidad eje importante que marca la capacitación que se realiza en los diversos escenarios de práctica y es bibliografía básica. Una propuesta de adaptación del cuestionario de Síntomas de Fatiga Laboral (Vega, et al, 2019) resultado de un proyecto en el que tuvo la participación de alumnos de la residencia titulándose con los datos derivados del mismo. Del proyecto Análisis de la dimensión individual del comportamiento directivo: La capacitación basada en evidencias como aportación tecnológica (PAPIIT IT300218) se publicaron: Escala de Habilidades de solución de problemas en directivos: desarrollo y validación. (Vega, et al, 2019), Escala de Habilidades de solución de problemas en directivos: Desarrollo y validación (Vega, et al, 2019), Escala de toma de decisiones para directivos (Vega, et

al, 2021). Estas escalas son una contribución importante a la temática ya que miden comportamientos explícitos de los directivos en su ámbito laboral.

En la residencia a los estudiantes, como parte de su formación, se les requiere la organización de un evento académico. Hasta la fecha se realizaron 6 foros: Aportación de la Psicología a la Gestión Organizacional, el último que fue previo a la pandemia, se llevó a cabo en la Universidad de Baja California en Tecate. Estos eventos tienen como objetivo que los alumnos conozcan todos los procesos involucrados en la organización de un evento desde las gestiones administrativas hasta que se culmina con la clausura.

Los productos académicos antes descritos son parte del trabajo mancomunado entre los docentes y alumnos de la residencia. De tal forma que se cubre el objetivo de formar psicólogos organizacionales de alto nivel, lo cual se constata por la eficiencia terminal y por el tipo de producción académica.

El incremento en la eficiencia terminal se debe a la congruencia, coherencia y pertinencia de los contenidos en el plan curricular. La calidad de la producción académica fue valorada por otras instancias, dictaminación de tutores externos, de revistas científicas, docentes de otras universidades, entre otras.

Este libro titulado la Aplicación de la Psicología al Ámbito Organizacional es una muestra del trabajo realizado en 12 años por los docentes y estudiantes, como también ejemplo del interés de una formación congruente en los diferentes niveles analíticos teóricos, metodológicos y estadísticos. A nivel teórico se realiza una revisión de los modelos más citados y claves a conocer por un estudiante con énfasis en la psicología conductual. En lo metodológico, con la elección correcta y pertinente de diseños, que permitan obtener evidencia empírica tanto individual como grupal. La elección de análisis estadísticos va de la mano con la teoría y metodología por lo que es muy importante un conocimiento avanzado en esta área. Todo ello para realizar dos actividades fundamentales: investigación e intervención.

El contenido de este libro está estructurado en capítulos. En el capítulo dos se presenta la adecuación del Big Data en la intervención profesional del psicólogo organizacional, este pensamiento se verá reflejado en diferentes modos operativos del resto del libro. En el tercer capítulo se muestra las teorías revisadas en las tres asignaturas correspondientes a este tópico. Un cuarto capítulo muestra la relevancia del conocimiento de metodología y estadística y su aplicación.

En el quinto se presenta la capacitación específica a un directivo para mejorar su desempeño en las funciones encomendadas por la organización. Para el sexto capítulo se expone una visión acerca del desarrollo organizacional presentando un caso de una organización de salud. El séptimo capítulo muestra el trabajo relacionado con factores de riesgo psicosocial llevado a cabo en la residencia. Del octavo al onceavo capítulo se presenta una diversificación de temas relacionados al campo organizacional, se muestra como se ubica desde los modelos teóricos pertinentes la evaluación y desarrollo de instrumentos de medición que permiten identificar aquellos comportamientos psicológicos en donde se efectúa una intervención. Los capítulos doce y trece hacen referencia a la intervención de psicólogos conductuales a necesidades organizacionales desde la misma visión de la congruencia teórica-metodológica y de análisis de datos con la que se forman los estudiantes de la RGO pero de otro posgrado. Un último capítulo hará reflexiones sobre el área organizacional.

Los autores de este libro esperamos contribuir en la formación de los futuros psicólogos como también aquellos ya en ejercicio profesional. La revisión de los temas, la metodología empleada, los análisis estadísticos y la interpretación son el común denominador en los trabajos que se presentan, de manera indirecta se da respuesta a esa pregunta del joven psicólogo, qué y cómo hago un trabajo desde la psicología en las organizaciones.

Referencias

- Cohen, J. (1994). The earth is round ($p < .05$). *American Psychologist*, 49, 997-1003.
- Diener, L., Mc Gee, H. & Caio, M. (2010) An integrated approach for conducting Behavioral Systems Analysis. In Ludwig, T. & Houtmanfar, R. (Eds.) (pp. 4-31). *Understanding Complexity in Organizations*. New York: Routledge
- Finch, S., Thomason, N., & Cumming, G. (2002). Past and future American Psychological Association guidelines for statistical practice. *Theory and Psychology*, 12, 825-853.
- Ludwig, T. & Houtmanfar, R. (2010) *Understanding Complexity in Organizations*. New York: Routledge
- Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior. An Evidence Based Approach*. New York: McGraw Hill
- Plan de Estudios de la Maestría en Psicología (2013) Programa de Maestría y Doctorado en Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México. <http://psicologia.posgrado.unam.mx/wp-content/uploads/2015/12/Plan-de-Estudios-Maestria-en-Psicologi%CC%81a.pdf>
- Robins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education
- Ruiz, D., Nava, C., Carbajal, R. (2016). 'Issues in Organizational Assessment: The Case of Frustration Tolerance Measurement in Mexico'. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*. 10. 3. 897 - 901
- Ruiz, D. y Vega, Z. (2017) Capacitación basada en evidencias: Una aportación tecnológica desde la psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 10. 2. 135-143. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.10204>
- Specialty of industrial-organizational psychology (2018). *Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association. <http://www.apa.org/ed/graduate/specialize/industrial.aspx>
- Vega, Z., Nava, C., Morales, P., Aranda, M. y Ruiz, M. (2019) Aplicación de la Psicología al ámbito Organizacional. En: G., Mares & C., Carrascoza. *Ámbitos de Intervención en Psicología*, Volumen I. En proceso de publicación.
- Vega, Z. y Ruiz, M. (2019) Análisis Conductual Aplicado a las organizaciones. En: *Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta. El análisis de la conducta en México: investigación y aplicaciones 2019*. Fondo Editorial Universitario. ISBN: 978-84-18080-71-5.
- Vega, C., & Ruiz, D. y Nava, C. (2019). Una propuesta de adaptación del cuestionario de Síntomas de Fatiga Laboral. *Revista de Psicología y Ciencias del comportamiento de la unidad académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 10. 1. 74-86. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-18332019000100074&script=sci_arttext
- Vega, Z., García, O., Hernández, A, Reza, D. y Ruiz, D. (2019) Escala de Habilidades de solución de problemas en directivos: desarrollo y validación. *Revista Evaluar*, 19. 3. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/view/2681>
- Vega-Valero C. Z., Hernández-Toledano, R. A., García-Arreola, O., Nava-Quiroz, C., & Ruíz-Méndez, D. (2019). Escala de Habilidades de solución de problemas en directivos: Desarrollo y validación. *Revista Evaluar*, 19(3), 68-85. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v19.n3>
- Vega-Valero, C. Z., Reza Morales, D. E., García Arreola, O., Hernández Toledano, R. A., & Ruiz, D. (2021). Escala de toma de decisiones para directivos. *Revista Digital Internacional De Psicología y Ciencia Social*, 7(1), 146-166. <https://doi.org/10.22402/j.rdiyps.unam.7.1.2021.312.146-166>.





Parte I

El Rol del Psicólogo Organizacional: Retos y Herramientas en Tiempos de Transformación

La primera parte de este libro aborda la relación entre la psicología y la gestión organizacional, destacando cómo la disciplina puede responder a los retos de la era digital y transformarse para contribuir de manera más efectiva al desarrollo de organizaciones adaptativas, inclusivas y basadas en evidencias. A través de cinco capítulos, se exploran las aplicaciones de la psicología en el análisis de datos, los niveles de análisis organizacional, la metodología del psicólogo organizacional, la capacitación basada en evidencias y las intervenciones organizacionales. Esta sección destaca las oportunidades y desafíos que enfrentan los profesionales en un entorno donde los cambios tecnológicos y sociales exigen soluciones innovadoras y basadas en evidencia científica.

Capítulo 1: Hacia una Psicología Digital en la Era de la Ciencia de Datos Comportamentales

La gestión organizacional en la era digital enfrenta el reto de integrar herramientas avanzadas de análisis de datos para comprender y prever comportamientos dentro de las organizaciones. Este capítulo explora cómo la psicología puede colaborar con la ciencia de datos para interpretar patrones de conducta en tiempo real y desarrollar estrategias basadas en predicciones precisas.

Entre los desafíos más destacados se encuentran la necesidad de formar a los psicólogos organizacionales en competencias tecnológicas y analíticas, garantizar el uso ético de los datos comportamentales, y diseñar intervenciones que no solo sean predictivas, sino también adaptativas frente a las dinámicas organizacionales cambiantes.

Capítulo 2: Niveles de Análisis en las Organizaciones: Procesos Individuales, Grupales y Organizacionales

La gestión organizacional requiere una visión integral que abarque los niveles individuales, grupales y organizacionales. Este capítulo examina cómo estos niveles interactúan y cómo los psicólogos pueden intervenir en cada uno para mejorar el desempeño general.

Los retos incluyen identificar indicadores clave en cada nivel, gestionar conflictos entre objetivos individuales y grupales, y diseñar políticas organizacionales que sean inclusivas y sostenibles.

Capítulo 3: La Metodología en el Quehacer del Psicólogo Organizacional

El uso de metodologías robustas y adaptadas a las necesidades organizacionales es esencial para el éxito de las intervenciones. Este capítulo aborda cómo los psicólogos organizacionales pueden utilizar enfoques metodológicos para diagnosticar problemas, evaluar intervenciones y generar conocimiento útil para la toma de decisiones.

Capítulo 4: Capacitación Basada en Evidencias: Reporte de un Caso Organizacional con Entrenamiento Conductual

La capacitación efectiva es un componente crítico de la gestión organizacional, pero a menudo carece de un enfoque basado en evidencias. Este capítulo presenta un caso práctico de entrenamiento conductual en una organización, destacando cómo las intervenciones basadas en datos pueden mejorar significativamente las habilidades y competencias de los empleados.

Entre los retos más significativos se encuentran la resistencia al cambio por parte de los empleados y la gerencia, la necesidad de personalizar los programas de capacitación para diferentes perfiles.

Capítulo 5: Intervención Organizacional desde el Punto de Vista del Psicólogo: Una Aproximación Basada en Evidencias

Este capítulo analiza cómo los psicólogos organizacionales pueden diseñar y ejecutar intervenciones efectivas que respondan a problemas específicos dentro de las organizaciones. Se subraya la importancia de basar las intervenciones en evidencia científica y datos relevantes para garantizar su impacto y sostenibilidad.

Los retos incluyen la recolección y análisis de datos precisos, la alineación de las intervenciones con los objetivos estratégicos de la organización y la medición del impacto a largo plazo para justificar el valor de estas iniciativas.



1

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c01>

Hacia una Psicología Digital en la Era de la Ciencia de Datos Comportamentales

Toward a Digital Psychology in the Era of Behavioral Data Science

Arturo Silva Rodríguez y Esperanza Guarneros Reyes

Agradecimientos

- Esta investigación fue posible gracias al financiamiento de CONAHcyT periodo 2019-2021 | Al programa PAPIIT número de proyecto IN306024 | Al programa PAPIIME número de proyecto PE302124
- La redacción y mejora de este capítulo se optimizó con el respaldo de un asistente de inteligencia artificial generativa, particularmente ChatGPT de OpenAI. Todas las decisiones conceptuales, argumentativas, narrativas y editoriales aquí presentadas —incluyendo el enfoque temático, la interpretación de ideas, el estilo discursivo y las propuestas presentadas— son plenamente responsabilidad del autor y de la autora de este capítulo. Las opiniones, visiones y perspectivas contenidas en este capítulo reflejan el pensamiento y compromiso académico del autor y de la autora con el futuro de la psicología como disciplina comportamental, crítica y transformadora.

Resumen

La era del big data ha introducido una transformación radical en numerosas disciplinas, incluida la psicología. Este documento explora la convergencia entre la ciencia de datos comportamentales y la psicología, subrayando cómo la incorporación de análisis cuantitativos y herramientas interdisciplinarias puede enriquecer la comprensión y la intervención en el ámbito del comportamiento humano. Se discuten los desafíos y oportunidades que esta integración presenta para la formación académica de psicólogos, la investigación y la práctica profesional, enfatizando la necesidad de un currículo renovado que incluya competencias en ciencia de datos. Además, se abordan las implicaciones éticas y la importancia de mantener un enfoque humanista en el manejo de datos. A través de una discusión teórica y la propuesta de futuras direcciones de investigación, este documento destaca el papel crucial de la psicología en la era de la información, donde la capacidad de analizar y aplicar grandes volúmenes de datos se convierte en esencial para abordar complejidades del comportamiento humano y promover el bienestar en diversos contextos organizacionales y sociales.

Palabras clave: Ciencia de datos comportamentales, Big Data, Psicología, Innovación curricular, interdisciplina, inteligencia artificial, minería de datos

Abstract

The big data era has introduced a radical transformation across numerous disciplines, including psychology. This document explores the convergence between behavioral data science and psychology, highlighting how the incorporation of quantitative analysis and interdisciplinary tools can enrich the understanding and intervention in the realm of human behavior. The challenges and opportunities that this integration presents for the academic training of psychologists, research, and professional practice are discussed, emphasizing the need for a renewed curriculum that includes competencies in data science. Furthermore, ethical implications and the importance of maintaining a humanistic approach in data handling are addressed. Through a theoretical discussion and the proposal of future research directions, this document underscores the crucial role of psychology in the information age, where the ability to analyze and apply large volumes of data becomes essential for addressing the complexities of human behavior and promoting well-being in various organizational and social contexts.

Keywords: Behavioral Data Science, Big Data, Psychology, Curriculum Innovation, Interdisciplinarity, Artificial Intelligence, Data Mining

Contenido Temático

- Resumen, 4
- Abstract, 4
- Introducción, 5
- Tendiendo Puentes Digitales, 6
- Educación y Formación, 9
- Investigación Aplicada, 14
- Conexiones entre Teoría y Práctica, 18
- Discusión, 22
- Conclusiones, 24
- Referencias, 26

“No son los datos en sí mismos, sino las conexiones entre ellos, lo que nos revela la verdadera naturaleza de las cosas.”

Albert-László Barabási

Introducción

La actual expansión de la ciencia de datos comportamentales representa un avance significativo en nuestra capacidad de entender la naturaleza humana a gran escala. Sin embargo, esta explosión de datos y análisis lleva consigo el desafío de descifrar la complejidad del comportamiento humano de una manera que sea comprensible y aplicable, especialmente en la toma de decisiones en contextos sociales y personales. Este reto se ha hecho aún más evidente en la era post-pandemia, donde el análisis detallado de los comportamientos humanos se ha vuelto crucial (Demidova, Akhapiin, & Tkachenko, 2023; Marsch, 2020; Rastogi et al., 2023). La disciplina de la psicología, tradicionalmente centrada en el estudio cualitativo del comportamiento, se encuentra en una posición única para contribuir a este nuevo dominio de datos.

La psicología necesita evolucionar, incorporando herramientas cuantitativas e interdisciplinarias que le permitan interpretar y aplicar los hallazgos de los big data en la práctica (Albritton & Tonidandel, 2020; Qi, 2021; Z. Yang & Talha, 2021). Esto es esencial para facilitar la toma de decisiones en todos los niveles de la interacción humana, desde lo social y hasta en la esfera personal. Actualmente, hay una creciente demanda de servicios de consultoría que puedan proporcionar esta interpretación psicológica de los datos, particularmente en el contexto social, donde las decisiones basadas en datos pueden tener consecuencias significativas.

La propuesta de integrar más estrechamente la ciencia de datos comportamentales con la psicología tiene como objetivo fomentar la colaboración interdisciplinaria. Profesionales especializados en comportamiento y psicología deben trabajar codo a codo con expertos en big data, aprendizaje automático y modelado computacional (Guest & Martin, 2020; Lakens & DeBruine, 2020; C. Zhang, Lakens, & Ijsselsteijn, 2019). Juntos, pueden mitigar la distorsión que a menudo resulta de una interpretación de datos desprovista de una comprensión psicológica. En la actualidad, aunque los datos se generan en volúmenes masivos y se aplican en múltiples dominios, raramente se consideran las dimensiones psicológicas subyacentes que dictan el comportamiento humano.

El diálogo y la colaboración entre estas disciplinas pueden llevar a una interpretación de datos más enriquecida y contextual, resultando en análisis más precisos y pertinentes (Imakura, Inaba, Okada, & Sakurai, 2020; Lakens & DeBruine, 2020). Esto no solo beneficiará a las corporaciones, sino que también ampliará el espectro de la psicología, ayudándola a adoptar un papel más influyente en la era de la información y comunicación. Con la interpretación correcta, el big data no solo

informa sobre tendencias generales, sino que revela las motivaciones, necesidades y comportamientos individuales en un contexto mucho más rico y complejo.

Esta integración se alinea con la necesidad de entender los humanos no como puntos de datos aislados, sino como parte de sistemas más grandes y dinámicos. (Necaise, Han, Vrzáková, & Amon, 2023). Los especialistas en ciencia de datos comportamentales y psicólogos pueden así contribuir al desarrollo de modelos predictivos y descriptivos que sirvan para anticipar comportamientos, mejorar las intervenciones y diseñar políticas basadas en una comprensión profunda de las dinámicas humanas (Baek, Boutilier, Farias, Jónasson, & Yoeli, 2023; Trella et al., 2022).

Es esencial que las instituciones educativas y las organizaciones fomenten y desarrollen programas interdisciplinarios que produzcan profesionales equipados con las habilidades para navegar y analizar el comportamiento en la era del big data. El futuro de la ciencia de datos comportamentales y su aplicación práctica depende de la capacidad de cerrar la brecha entre la recopilación de datos y su interpretación a través de la lente de la psicología.

De esta manera, el objetivo general de este capítulo es analizar el impacto de la ciencia de datos comportamentales en la psicología contemporánea, identificando cómo la integración de herramientas cuantitativas y métodos de análisis de big data puede transformar la formación académica, la investigación y la práctica profesional en psicología. Se busca examinar las sinergias potenciales entre la ciencia de datos y la psicología para mejorar la comprensión del comportamiento humano, promoviendo al mismo tiempo la adopción de un enfoque ético y humanista en el análisis de datos comportamentales.

Tendiendo Puentes Digitales

La interacción entre la psicología, los datos y la tecnología está redefiniendo nuestra comprensión del comportamiento humano de varias maneras significativas, con implicaciones profundas tanto en el ámbito académico como en el práctico.

A través de la recolección y análisis de grandes volúmenes de datos, los psicólogos ahora pueden observar patrones de comportamiento en escalas previamente inimaginables, lo que permite una comprensión más precisa de cómo diversos factores influyen en el comportamiento individual y colectivo. En la práctica, el impacto se traduce en el diseño de estrategias de intervención y en políticas más humanas y efectivas aplicables en diferentes contextos. Sin embargo, esta nueva era de datos y tecnología también introduce desafíos significativos, especialmente en términos de ética y privacidad. En este apartado no solo se analizarán los desarrollos tecnológicos, sino que también se examinará su impacto prolongado tanto en la sociedad como en el campo de la psicología.

Datos y Psicología

La psicología, la disciplina consagrada al estudio del comportamiento humano, se halla en una etapa crítica de su desarrollo. La necesidad de incorporar herramientas cuantitativas e interdisciplinarias se ha convertido en un imperativo para su evolución y para preservar su pertinencia en el ámbito de la ciencia contemporánea (Neuhaus, 2023; Yarkoni, 2019). La ciencia de datos, con su capacidad para descifrar el “qué”

subyacente en el comportamiento humano a través de vastos conjuntos de datos, complementa la psicología que se esfuerza por entender el “por qué” detrás de esas acciones. Esta interacción promete no solo una mayor comprensión de la conducta humana, sino también la formulación de intervenciones más eficaces, cuyo fin último es promover el desarrollo organizacional más consciente y productivo (Hinds et al., 2021; Kuru, Basbug, & Andic, 2023).

La metodología cuantitativa en psicología no es un fenómeno nuevo; sin embargo, la magnitud de los datos actualmente disponibles exige una ampliación del repertorio metodológico tradicional. El análisis cuantitativo, que permite sintetizar y explorar patrones en grandes volúmenes de datos, brinda la oportunidad examinar hipótesis psicológicas a una escala antes inimaginable. El desafío radica en la armonización de estos métodos con la rigurosidad y profundidad de los enfoques cualitativos que caracterizan a la psicología, garantizando así una comprensión holística y matizada del comportamiento (Peters, Marrero, & Gosling, 2022).

La colaboración entre disciplinas emerge como una frontera vital en la exploración del comportamiento humano. El trabajo conjunto de psicólogos con especialistas en ciencia de datos, estadística, informática y otras disciplinas afines permite no solo una interpretación más rica de los datos sino también una aplicación más acertada de los mismos en el entorno global. Esta interdisciplinariedad facilita la creación de modelos predictivos que pueden informar sobre la eficacia de las estrategias de gestión, el bienestar de la sociedad y la salud en general, etcétera.

La integración de la psicología con las ciencias de datos se presenta como un catalizador para la gestión moderna, donde el análisis informado del comportamiento humano puede traducirse en decisiones estratégicas más efectivas. Las intervenciones basadas en datos robustecen la gestión del talento, el desarrollo de liderazgo, y la cultura organizacional, transformando los descubrimientos cuantitativos significativos en acciones cualitativas que valoran y fomentan el potencial humano (Cutler & Condon, 2022; Matz et al., 2023).

La interpretación psicológica del big data asegura que la humanización de las organizaciones no se pierda en la marea de la digitalización. La psicología se convierte así en la conciencia de la sociedad, asegurando que detrás de cada punto de dato hay una persona con motivaciones, emociones y experiencias únicas (Hussain, Cambria, Poria, Hawalah, & Herrera, 2021; Kuru et al., 2023; Peters & Matz, 2023). Este enfoque garantiza que las intervenciones no solo sean productivas sino también éticas y sostenibles.

En última instancia, la psicología se encuentra en un momento crucial, donde la adaptación y adopción de herramientas cuantitativas e interdisciplinarias no es una opción, sino una necesidad para abordar la complejidad del comportamiento. La fusión de la ciencia de datos y la psicología promete una sinergia que puede revolucionar la manera en que entendemos lo social, elevando la práctica psicológica a nuevas alturas y forjando un futuro en el que las personas no solo prosperen en términos de rendimiento, sino que también en cuanto a su presencia y ética.

Conexión Humano y Tecnología

Para lograr los cambios estructurales y estratégicos en la gestión del capital humano, se precisa una transformación sustancial y una renovación que no solo responda a las

exigencias de un contexto data-driven¹, sino que también propicie un impacto trascendental y éticamente responsable en la dinámica social (Aro-Gordon & Mohamed Al-Raeesi, 2022).

Este cambio estructural implica una redefinición del currículo educativo, una reforma que incorpore el estudio de la estadística avanzada, la informática y la inteligencia artificial como ejes centrales en la formación de futuros psicólogos (Allen, McGough, & Devlin, 2021; Jia & Zhang, 2021). La estrategia, por su parte, debe enfocarse en fomentar una interacción continua y productiva entre la psicología y otros campos científicos y tecnológicos, promoviendo una cultura de innovación y colaboración que exceda los límites tradicionales de la disciplina (Esangbedo, Zhang, Esangbedo, Kone, & Xu, 2023).

La adopción de estas medidas estratégicas no es meramente un paso hacia la actualización profesional; es un salto cualitativo hacia una práctica psicológica más robusta y contextualizada. Al incorporar el análisis cuantitativo y el manejo de grandes conjuntos de datos, la psicología se equipa con una lente ampliada, capaz de descifrar las complejidades del comportamiento humano con una precisión y profundidad sin precedentes. Esta nueva perspectiva no solo agudiza la visión de la psicología, sino que también expande su capacidad de intervención, ofreciendo a la sociedad una comprensión más matizada de sus dinámicas internas y las necesidades de sus miembros.

Con la meta de forjar una psicología más influyente y pertinente, se plantea un escenario en el que los análisis de datos sirven de catalizador para el diseño de estrategias y políticas más humanas y efectivas, aplicables tanto en el ámbito organizacional como en diversos contextos sociales. En este escenario, la psicología asume un rol protagónico en la interpretación de datos, asegurando que la humanización no se pierda en la traducción de números a acciones (Charles, Aparicio, & Zhu, 2021). La implementación práctica de estos cambios estructurales y estratégicos dependerá de la creación de iniciativas concretas, programas de capacitación y la construcción de una infraestructura tecnológica adecuada. De este modo, la psicología emerge como un campo enriquecido y fortalecido por la ciencia de datos comportamentales, trascendiendo su rol tradicional para convertirse en una pieza clave en la comprensión y mejora de la experiencia humana en su totalidad. A través de la simbiosis con la ciencia de datos, la psicología extiende su influencia más allá de las fronteras clínicas y organizacionales para contribuir en un espectro más amplio de contextos sociales, culturales y económicos. En las siguientes secciones, se detallarán los pasos específicos y las estrategias clave para llevar a cabo esta ambiciosa, pero crucial, evolución disciplinaria.

Ética y Normativa

En la formación de psicólogos dentro de la era de la ciencia de datos comportamentales, la ética y la normativa ocupan un lugar central, convirtiéndose en pilares fundamentales de la práctica profesional. Se requiere el desarrollo de un marco ético riguroso y detallado que aborde específicamente los dilemas y desafíos que surgen al trabajar con grandes volúmenes de datos.

Este marco debe contemplar directrices claras para la recopilación, el análisis y la interpretación de datos, con un énfasis particular en la protección de la privacidad y en la salvaguarda de los derechos de los individuos (McCoy et al., 2023). Es esencial

¹ El término "data-driven" se refiere a un enfoque o una estrategia de toma de decisiones que se basa en el análisis de datos para orientar acciones y procesos. En lugar de depender de la intuición, la suposición o la experiencia pasada exclusivamente, las decisiones data-driven se apoyan en hechos, métricas y patrones que se extraen del análisis de datos relevantes y confiables. Este enfoque permite a las empresas, organizaciones y profesionales optimizar sus operaciones, estrategias y servicios, mejorando la eficiencia, la efectividad y adaptándose mejor a las necesidades de sus clientes o usuarios (OpenIA(a), 2024).

que los psicólogos sean educados no solo en las habilidades técnicas necesarias para manejar datos comportamentales, sino también en la responsabilidad ética que conlleva el uso de esta información.

La privacidad de los datos, por ejemplo, no es simplemente una cuestión de cumplimiento normativo, sino también una de respeto hacia la autonomía y la dignidad de las personas (McCoy et al., 2023). Los futuros psicólogos deben estar equipados para tomar decisiones informadas sobre cómo se recopilan los datos, qué datos se recopilan, y cómo se almacenan, se comparten y se utilizan, de manera que se minimice cualquier riesgo de daño o mal uso.

Además, los psicólogos deben estar al tanto de las normativas nacionales e internacionales que regulan estos aspectos, así como de los estándares profesionales y éticos establecidos por organizaciones líderes en psicología y ciencias del comportamiento (Akhurst & Leach, 2023). Estas normativas y estándares deben ser integrados en los currículos educativos y en la formación continua, asegurando que los psicólogos se mantengan actualizados en un campo que está en constante evolución (Kim et al., 2022).

En este sentido, la ética y la normativa en la ciencia de datos comportamentales no son solo complementos a la formación en psicología, sino elementos esenciales que deben ser incorporados de manera integral en la educación y la práctica de los psicólogos para garantizar una práctica profesional que sea a la vez competente y respetuosa con los fundamentos éticos de la disciplina.

Educación y Formación

La intersección de la ciencia de datos comportamentales y la psicología en el ámbito de la educación y formación es decisiva y transformadora. Este cruce disciplinario aporta perspectivas y herramientas únicas que influyen y mejoran significativamente tanto los procesos de aprendizaje como el desarrollo profesional. Al integrar competencias tecnológicas avanzadas, fomentar la interdisciplinariedad y promover un desarrollo profesional continuo, este enfoque no solo prepara a los individuos para enfrentar desafíos modernos, sino que también los capacita para adaptarse a futuras innovaciones y cambios en el mundo laboral. Estos aspectos son fundamentales para cultivar un entorno educativo que no solo responda a las necesidades actuales, sino que también anticipe y se adapte a las demandas futuras, lo que se analizará en detalle a continuación.

Educación Psicológica Moderna

La revolución digital ha tenido un impacto ineludible en numerosos campos académicos y profesionales, y la psicología no es una excepción. En el contexto de esta transformación, las instituciones de educación superior se enfrentan al desafío de reformar los planes de estudios tradicionales para incorporar conocimientos y competencias vinculadas con la ciencia de datos, análisis estadístico avanzado, programación y metodologías de investigación cuantitativa (Allen et al., 2021; Jia & Zhang, 2021).

Para empezar, es preciso que los currículos de psicología abran un espacio significativo a la ciencia de datos (Baumer, 2023; Hassan et al., 2021; Renu & Sunil, 2023; Vance, Glimp, Pieplow, Garrity, & Melbourne, 2022). Este campo, que se centra en la extracción de conocimientos a partir de datos estructurados y no estructurados, requiere que los psicólogos entiendan cómo recolectar, procesar y analizar datos, así como interpretarlos críticamente. Las asignaturas dedicadas a la ciencia de datos no

solo deberían enseñar a los estudiantes a utilizar las herramientas de análisis de datos más avanzadas, sino también a aplicar estos conocimientos para explorar patrones de comportamiento y fenómenos psicológicos.

En cuanto al análisis estadístico avanzado, este se ha vuelto indispensable en la investigación psicológica moderna. La habilidad para aplicar métodos estadísticos complejos es crucial para validar teorías y modelos psicológicos. (Hassan et al., 2021; Saberi-Karimian et al., 2021; Vittengl & Vittengl, 2021)

La programación es otra habilidad esencial en la formación de un psicólogo actual. El conocimiento de lenguajes de programación como Python o R, altamente valorados en el ámbito del análisis de datos, es fundamental (Brennan, 2021; Otahanov, 2023). Los psicólogos deben estar capacitados para crear y utilizar software que facilite la automatización de tareas, el procesamiento de datos a gran escala y la implementación de algoritmos complejos que pueden ser utilizados en la evaluación psicológica, la intervención y la investigación (Lortie, 2022; Luis Rueda, Cobo, & Castro-Martín, 2023; Rosa, 2023).

Además, la metodología de la investigación cuantitativa debe ser actualizada para reflejar los últimos desarrollos en técnicas de investigación (Mamo, 2023; Qi, 2021). Esto implica no sólo enseñar a los estudiantes cómo manejar grandes conjuntos de datos, sino también cómo diseñar investigaciones que aprovechen las tecnologías emergentes y los métodos innovadores para generar conocimientos psicológicos relevantes y aplicables (Bosnjak et al., 2022; S. Wu, Ben, Dhaou, & Soares, 2022).

La adopción de estas medidas estratégicas, sin embargo, no debe hacerse a expensas de la comprensión holística y ética del comportamiento humano. Por el contrario, deben integrarse con el propósito de enriquecer la práctica psicológica, permitiendo que los psicólogos no sólo interpreten con mayor precisión la naturaleza humana, sino que también contribuyan al desarrollo de intervenciones más efectivas y políticas organizacionales que respeten la dignidad y promuevan el bienestar de las personas.

Finalmente, se requiere una infraestructura tecnológica adecuada y programas de capacitación bien diseñados para apoyar esta transición hacia una psicología más analítica y basada en datos. La colaboración entre universidades, empresas tecnológicas y organizaciones profesionales será crucial para garantizar que los recursos educativos y las oportunidades de formación estén alineados con las competencias demandadas en el mercado laboral y los estándares éticos de la profesión.

En definitiva, la evolución de la psicología hacia una disciplina más cuantitativa e interdisciplinaria no es solo una posibilidad, sino una necesidad inminente (Hinds et al., 2021; Vittengl & Vittengl, 2021). Preparar a los futuros psicólogos con un enfoque data-driven no solo les permitirá mantenerse a la vanguardia de la ciencia y la práctica contemporáneas, sino que también les dotará de las habilidades necesarias para liderar la próxima generación de avances en el entendimiento del comportamiento humanos (Hoy, 2021; Narvaez, Moore, Witherington, Vandiver, & Lickliter, 2021; Vittengl & Vittengl, 2021).

Competencia Tecnológica

La integración práctica de conocimientos y uso de herramientas de programación y análisis estadístico como R y Python, así como la familiarización con plataformas de análisis de datos como SPSS y SAS, en el currículo de los estudiantes de psicología, es crucial por varias razones:

Primero, la programación y el análisis estadístico son competencias esenciales en la era digital, especialmente en disciplinas que manejan grandes cantidades de datos. La habilidad para comprender y manipular datos con estas herramientas permite a los

psicólogos extraer conocimientos más profundos sobre el comportamiento humano y los procesos comportamentales, trascendiendo lo que era posible con técnicas más tradicionales (Gafarov et al., 2021; Y. Li, Lei, Bui, & Lei, 2022; Yadav, Kumar, & Hasija, 2023).

Además, la aplicación práctica de estas habilidades en problemas reales prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual, donde el análisis de datos juega un papel fundamental en la toma de decisiones basada en evidencia. Esto es particularmente relevante en campos como la psicología clínica, organizacional, social y de investigación, donde la capacidad de procesar y analizar datos complejos es cada vez más demandada (Gafarov et al., 2021).

El dominio de estas herramientas también impulsa la investigación y la innovación, abriendo nuevas áreas de exploración y posibilitando estudios más amplios y detallados que contribuyen significativamente al cuerpo de conocimiento psicológico (Vezzoli & Zogmaister, 2023). Esto es esencial para el progreso de la psicología como ciencia y para su aplicación en beneficio de la sociedad (Yamazaki, Miura, & Sakata, 2022).

Esta capacitación técnica permitirá que los futuros psicólogos no solo comprendan la teoría detrás de los métodos de investigación cuantitativa, sino que también se sientan confiados y sean eficientes en la aplicación de estas tecnologías para la recolección, manejo, análisis y visualización de grandes volúmenes de datos. Con estas habilidades, estarán preparados para desentrañar patrones complejos del comportamiento humano y contribuir significativamente tanto a la investigación académica como a la práctica profesional de la psicología (Yadav et al., 2023).

La posesión de competencias técnicas avanzadas en el análisis cuantitativo abre un abanico de posibilidades para los futuros psicólogos. Al comprender no solo la teoría sino también la práctica detrás de los métodos de investigación cuantitativa, estarán equipados con la confianza y eficiencia necesarias para abordar la recolección, manejo, análisis y visualización de grandes volúmenes de datos (Vezzoli & Zogmaister, 2023).

Este dominio técnico se traduce en la habilidad para abordar cuestiones de investigación con una base sólida y objetiva, facilitando el descubrimiento de patrones y tendencias en el comportamiento humano que son imperceptibles a simple vista o mediante enfoques cualitativos tradicionales (Yamazaki et al., 2022). Por ejemplo, podrán aplicar técnicas de minería de datos para detectar correlaciones ocultas entre diferentes variables psicológicas, o utilizar modelos predictivos para anticipar respuestas a determinadas intervenciones psicológicas.

En el contexto académico, estas habilidades permitirán a los psicólogos realizar investigaciones rigurosas, replicables y de gran escala, contribuyendo así al conocimiento científico con hallazgos robustos y generalizables. En el ámbito profesional, serán capaces de implementar intervenciones basadas en datos, diseñar programas más efectivos y realizar evaluaciones que informen la práctica organizacional (Y. Li et al., 2022).

Esta competencia en el manejo de tecnologías de datos no solo los preparará para el presente, sino que también los mantendrá a la vanguardia en su campo, listos para innovar y liderar en la aplicación de nuevas técnicas y herramientas que continuarán emergiendo en la ciencia de datos. En última instancia, el manejo experto de datos en la psicología del siglo XXI es un pilar clave para entender y mejorar la condición humana en sus múltiples manifestaciones.

Interdisciplinariedad

La interdisciplinariedad se ha convertido en un elemento crucial en la evolución de la psicología, dado que los desafíos contemporáneos requieren de una comprensión que trasciende las fronteras tradicionales de cualquier campo único. La colaboración entre psicólogos y expertos de áreas como la informática, la estadística y las ciencias de la salud es fundamental para enriquecer las perspectivas y herramientas a disposición de los investigadores y profesionales de la psicología (Gilchrist, Willis, & Szoor-McElhinney, 2022; Ostermann, Röer, & Tomasik, 2021; Ylijoki, 2022).

La informática, con su capacidad para procesar y analizar grandes conjuntos de datos, proporciona oportunidades sin precedentes para desentrañar los patrones complejos del comportamiento humano. La integración de herramientas informáticas en la psicología puede conducir a la creación de sofisticados modelos computacionales que simulen procesos cognitivos y dinámicas sociales, lo que a su vez puede ofrecer nuevas vías para el diagnóstico y la intervención (Lunansky et al., 2021).

Por su parte, siendo la estadística es la columna vertebral del análisis cuantitativo en psicología. La capacidad para interpretar correctamente los datos y aplicar técnicas estadísticas avanzadas es indispensable para validar investigaciones y teorías. Las metodologías estadísticas, especialmente las emergentes en el campo del big data, pueden proporcionar una comprensión más profunda sobre fenómenos psicológicos que anteriormente eran difíciles o imposibles de medir (Benrimoh, Sibarium, Sheldon, & Powers, 2021).

Las ciencias de la salud aportan un entendimiento integral de cómo factores biológicos y ambientales interactúan con los procesos psicológicos (Peedicayil, 2023). La neurociencia, por ejemplo, ofrece conocimientos sobre cómo la estructura y función del cerebro subyacen a la cognición y la emoción, mientras que la salud pública contribuye con una perspectiva sobre cómo los factores psicológicos afectan la salud a nivel poblacional.

La creación de equipos de trabajo interdisciplinarios y la realización de proyectos de investigación conjuntos son pasos concretos hacia una colaboración efectiva (Lorenzetti et al., 2022; Peedicayil, 2023). Dichos equipos permitirían no solo compartir conocimientos y habilidades, sino también fomentar un lenguaje y objetivos comunes que superarían las barreras disciplinarias. La creación de estos equipos podría surgir a través de iniciativas como programas de becas conjuntas, centros de investigación interdisciplinarios y conferencias que reúnan a profesionales de distintos campos.

Las políticas institucionales también juegan un papel clave en la promoción de la interdisciplinariedad (Lorenzetti et al., 2022). Las universidades y centros de investigación deben ofrecer incentivos para la colaboración interdepartamental, como reconocimiento académico y apoyo financiero para proyectos que integren múltiples disciplinas. Asimismo, la inclusión de cursos que promuevan habilidades de colaboración y comprensión interdisciplinaria dentro de los programas de grado y posgrado puede ayudar a preparar a los estudiantes para el trabajo en entornos colaborativos.

En última instancia, la interdisciplinariedad en la psicología no es simplemente una tendencia, sino una necesidad para abordar la complejidad del comportamiento y el bienestar humano (Ho et al., 2021). A través de la colaboración activa y la integración de conocimientos de distintos campos, la psicología puede expandir su capacidad analítica y aplicada, ofreciendo contribuciones valiosas tanto al conocimiento científico como a la práctica profesional en pro del desarrollo y la ética profesional (Peedicayil, 2023).

La importancia de que la psicología expanda su capacidad analítica y aplicada radica en su potencial para influir significativamente en el conocimiento científico y la

práctica profesional. El análisis de grandes volúmenes de datos ofrece una visión más detallada y matizada del comportamiento humano, permitiendo a los psicólogos extraer patrones y tendencias que son invisibles a menor escala (McClunie-Trust et al., 2022).

La capacidad analítica en psicología se refiere no solo al análisis de datos en sí, sino también a la interpretación de estos datos a través del lente de la comprensión psicológica. Los psicólogos están entrenados para considerar las complejidades del comportamiento humano y la experiencia subjetiva, y al combinar esto con las poderosas herramientas analíticas proporcionadas por el Big Data, pueden generar descubrimientos más profundos y aplicables (Lorenzetti et al., 2022).

Por otro lado, la capacidad aplicativa se mejora enormemente a través del uso de Big Data, ya que permite la personalización y la precisión en la intervención psicológica y el desarrollo de políticas. Los programas de intervención pueden ser ajustados y optimizados para grupos específicos o incluso individuos, basándose en datos comportamentales detallados. Esto puede conducir a resultados más efectivos en terapia, educación, marketing y otros campos donde la psicología se aplica (Peedicayil, 2023).

Además, en el ámbito general, una psicología informada por el análisis de datos puede fomentar entornos de trabajo más saludables y productivos (McClunie-Trust et al., 2022). Puede ayudar a diseñar estrategias de gestión de recursos humanos que no solo incrementen la eficiencia, sino que también mejoren el bienestar de los empleados. La psicología, enriquecida por la ciencia de datos comportamentales, puede contribuir a crear culturas organizacionales que valoren la ética y la responsabilidad social.

En términos éticos, el manejo de grandes conjuntos de datos conlleva una gran responsabilidad. Los psicólogos, con su compromiso con los principios éticos, están en una posición única para abogar por el uso responsable del Big Data, garantizando la privacidad, la confidencialidad y la justicia en la recopilación y aplicación de los datos (Vittengl & Vittengl, 2021).

De esta manera, la psicología debe abrazar las herramientas y enfoques de la ciencia de datos comportamentales para mantener su relevancia y potenciar su contribución a la sociedad. Esto implica no solo la adaptación de métodos y técnicas, sino también la adhesión a un código ético que asegure que el uso del Big Data beneficie a las personas y la sociedad de manera justa y significativa.

Desarrollo Profesional Continuo

El desarrollo profesional continuo es una pieza clave para la adaptación de los psicólogos a los cambios rápidos y profundos que se están produciendo en la disciplina, particularmente en lo que respecta a los avances tecnológicos y metodológicos impulsados por la era del Big Data (Bernson-Leung & MacNeill, 2023; Du & Meier, 2023). Por lo tanto, es esencial que se ofrezcan oportunidades de formación continua que permitan a los psicólogos en ejercicio actualizar sus habilidades y conocimientos.

Estas oportunidades podrían incluir una variedad de opciones, tales como cursos de especialización en análisis de datos, talleres sobre nuevas tecnologías aplicadas a la práctica clínica o la investigación, seminarios web sobre el uso ético del Big Data en psicología, o programas de certificación en herramientas estadísticas avanzadas y programación (Du & Meier, 2023). También es crucial que estas formaciones sean accesibles, pudiendo ser impartidas en modalidades en línea para facilitar el acceso de profesionales que ya están trabajando (Bernson-Leung & MacNeill, 2023).

Mantenerse al día con los avances tecnológicos significa que los psicólogos podrán hacer uso de las últimas herramientas de software para el análisis de datos, aplicaciones de inteligencia artificial para la evaluación y el tratamiento, así como plataformas digitales para la intervención y la terapia. A su vez, los avances metodológicos implican una comprensión de las técnicas de investigación más recientes que pueden emplearse para desentrañar las complejidades del comportamiento humano (Palko, 2021).

Además, es importante que la formación continua no solo se enfoque en las habilidades técnicas, sino también en el desarrollo de una comprensión crítica de cómo la tecnología puede influir en la práctica psicológica (Yarrington, Montgomery, Joyner, O'Connor, & Wolitzky-Taylor, 2023). Esto incluye la capacitación en cuestiones éticas, garantizando que los psicólogos puedan navegar por el complejo panorama del manejo de datos personales y sensibles de una manera responsable.

El objetivo de estas formaciones debería ser empoderar a los psicólogos para que se conviertan en profesionales versátiles y adaptativos, capaces de incorporar innovaciones tecnológicas y metodológicas en su trabajo, al tiempo que mantienen los más altos estándares éticos (Yarrington et al., 2023). De esta manera, los psicólogos podrán contribuir efectivamente al avance de su campo, mejorando los servicios que ofrecen y promoviendo el bienestar de los individuos y las comunidades a las que sirven.

Para empoderar a los psicólogos hacia una práctica profesional que integre la versatilidad y la adaptabilidad frente a las innovaciones tecnológicas y metodológicas, al tiempo que se adhieren a los más altos estándares éticos, se pueden tomar varias direcciones estratégicas, una de ellas sería proporcionar a los psicólogos acceso a software avanzado y plataformas de análisis de datos, y la capacitación necesaria para su uso, facilitando así la integración de la tecnología en su trabajo diario (Yarrington et al., 2023).

Otra de las posibles direcciones podría ser establecer redes de mentoría que conecten a psicólogos en formación y en ejercicio con líderes experimentados en el campo, fomentando un intercambio de experiencias y conocimientos sobre la aplicación práctica de nuevas herramientas y técnicas (Rassokhina, Pryakhina, & Kudryavtseva, 2023).

Una más sería desarrollar sistemas de certificación para competencias específicas en el uso de tecnología y metodologías innovadoras, lo que también puede ayudar a mantener altos estándares éticos en la práctica (Weisenmuller & Luzier, 2022).

En lo que corresponde a las organizaciones y asociaciones profesionales de psicología deben desarrollar políticas que respalden la adopción de prácticas basadas en la evidencia y la innovación tecnológica, al tiempo que se salvaguarda la integridad de los datos y el bienestar de los sujetos (Boswell et al., 2022).

Al seguir estas direcciones, entre muchas otras, los psicólogos no solo estarán mejor equipados para afrontar los retos de la era digital, sino que también podrán contribuir de manera más efectiva al progreso de su disciplina, mejorando la calidad de los servicios que brindan y fomentando el bienestar de las personas y de la comunidad en general.

Investigación Aplicada

En el ámbito de la ciencia de datos comportamentales y la psicología, la investigación aplicada juega un papel transformador al enfocarse directamente en el estudio y la solución de problemas concretos que afectan a individuos y comunidades. Este tipo de investigación no solo busca entender fenómenos complejos, sino también

aplicar este conocimiento para generar cambios positivos, evidenciando un enfoque pragmático que es crucial en tiempos de rápida evolución tecnológica y social. A continuación, profundizaremos en el análisis de estos temas, explorando cómo se pueden aplicar en contextos prácticos para mejorar la comprensión y el tratamiento de diversas problemáticas.

Investigación Orientada hacia el Estudio y la Solución de Problemas Concretos

La era de la ciencia de datos comportamentales demanda un giro significativo en la formación de los psicólogos, especialmente en lo que respecta a la investigación aplicada. Es esencial orientar la investigación hacia el estudio y la solución de problemas concretos, aprovechando el potencial de los datos comportamentales para fundamentar y optimizar la toma de decisiones.

Este enfoque requiere que los psicólogos no solo sean expertos en la teoría y en la metodología de investigación tradicional, sino que también posean las habilidades para recopilar, gestionar y analizar grandes volúmenes de datos. La habilidad para transformar estos datos en conocimiento aplicable es clave para informar políticas y prácticas en una variedad de contextos sociales (Vezzoli & Zogmaister, 2023).

La investigación aplicada en este ámbito puede abarcar desde el mejoramiento de los procesos de selección y capacitación del personal, hasta el desarrollo de intervenciones para promover la salud en el lugar de trabajo. Además, los datos comportamentales pueden ser cruciales para entender la dinámica de grupo, la productividad, la satisfacción laboral y muchos otros factores que influyen en el clima organizacional.

Para implementar efectivamente la investigación aplicada, las instituciones educativas deben proporcionar a los estudiantes acceso a datasets² reales, herramientas analíticas avanzadas y oportunidades para colaborar en proyectos que tengan aplicaciones directas en entornos laborales (Huizing, 2022). Esto no solo mejorará la calidad y relevancia de la educación en psicología, sino que también permitirá que los futuros profesionales contribuyan de manera significativa al desarrollo y bienestar en la sociedad en general (Taş, 2023).

Para que las instituciones educativas se alineen con las necesidades de la era de las ciencias de datos comportamentales y logren implementar efectivamente la investigación aplicada, deben adoptar una serie de medidas estratégicas y prácticas. Primero, es esencial que proporcionen a los estudiantes acceso a datasets reales. Esto implica formar alianzas con organizaciones públicas y privadas que generen grandes volúmenes de datos y que estén dispuestas a compartirlos para fines educativos y de investigación.

Paralelamente, es crucial ofrecer oportunidades para que los estudiantes colaboren en proyectos de investigación con aplicaciones directas en el mundo real. Estos proyectos pueden tomar la forma de pasantías, proyectos de fin de carrera o colaboraciones de investigación con empresas y organizaciones (Taş, 2023). Estas experiencias proporcionarían a los estudiantes una valiosa comprensión práctica de cómo se pueden aplicar los datos comportamentales para resolver problemas reales y mejorar los procesos en la sociedad.

² Los datasets, o conjuntos de datos, son colecciones de datos generalmente organizados en tablas que contienen información relacionada con un tema o categoría específica. Cada fila de la tabla suele representar una observación o un registro único, y cada columna corresponde a una variable o característica específica de esa observación. Por ejemplo, en un dataset relacionado con la salud, las filas podrían representar sujetos y las columnas podrían incluir variables como edad, peso, altura y resultados de pruebas médicas (OpenIA(b), 2024).

Estas medidas no solo mejorarán la calidad y la relevancia de la educación en psicología, sino que también equipararán a los futuros profesionales con las habilidades necesarias para navegar en la compleja interfaz entre la psicología y la ciencia de datos. Como resultado, podrán contribuir de manera significativa al desarrollo y bienestar organizacional, aplicando el conocimiento obtenido de los datos para informar decisiones estratégicas, mejorar el rendimiento y promover ambientes saludables.

Modelos Descriptivos y Predictivos

En la formación de psicólogos dentro de la era de la ciencia de datos comportamentales, se torna imprescindible la capacidad de entender y aplicar modelos tanto predictivos como descriptivos. La ciencia de datos ofrece las herramientas para ir más allá de la simple descripción o explicación del comportamiento humano, posibilitando la anticipación de tendencias y resultados futuros (Akhuseyinoglu & Brusilovsky, 2022; Bone et al., 2021; Chen et al., 2022; Lyon, Victor, & Sano, 2021; Pargent, Schoedel, & Stachl, 2023).

Para ello, las instituciones educativas deben integrar en su currículo la enseñanza de metodologías y software estadísticos avanzados que permitan a los estudiantes construir y afinar estos modelos (Clark et al., 2021). Así, los futuros psicólogos aprenderán a manejar y analizar grandes conjuntos de datos, identificando patrones y estableciendo correlaciones que puedan predecir comportamientos o situaciones.

Esta formación no solo les permitirá comprender mejor la naturaleza del comportamiento humano y los factores que lo influyen, sino que también los dotará de habilidades para aplicar estos conocimientos en la planificación de intervenciones, el desarrollo de políticas y la mejora de los procesos en diversos ámbitos, como el clínico, organizacional y social (Goh, Ow Yong, Chee, Kuek, & Ho, 2022; Sajno et al., 2023).

Los modelos predictivos y descriptivos son, por tanto, herramientas fundamentales en la caja de herramientas de un psicólogo moderno, y su correcto uso e interpretación serán clave para el avance de la psicología y su aplicación en el siglo XXI (D'Mello, Tay, & Southwell, 2022; Henninger, Debelak, Rothacher, & Strobl, 2023; Pargent et al., 2023).

En la actualidad, la psicología se encuentra en un punto de inflexión en el que los modelos predictivos y descriptivos emergen como herramientas esenciales en la ciencia de datos comportamentales (D'Mello et al., 2022). Estos modelos no solo enriquecen la comprensión del comportamiento humano al permitir a los psicólogos analizar y sintetizar vastas cantidades de información, sino que también abren caminos hacia una intervención psicológica más efectiva y basada en evidencias concretas.

Con la habilidad de anticipar comportamientos futuros, los psicólogos pueden diseñar intervenciones preventivas y personalizadas mucho antes de que los problemas se manifiesten, lo que representa un avance significativo en el campo de la salud y el bienestar social (Lyon et al., 2021). Esta anticipación es igualmente valiosa en el diseño de políticas y programas sociales, donde el conocimiento detallado y preciso sobre los factores de riesgo y protección en las poblaciones puede llevar a la creación de estrategias públicas más efectivas y eficientes (Bone et al., 2021).

La investigación en Psicología también se ve revitalizada a través de estos modelos, que permiten explorar nuevas áreas del comportamiento humano que previamente eran inaccesibles debido a limitaciones de datos (Akhuseyinoglu & Brusilovsky, 2022). La capacidad para personalizar servicios en entornos clínicos y organizacionales se ve igualmente transformada, ya que el tratamiento y la orientación se pueden ajustar a las necesidades individuales con una precisión sin precedentes (Lyon et al., 2021).

Más allá, la adopción de la ciencia de datos en la psicología fomenta una colaboración interdisciplinaria más profunda, integrando conocimientos de informática, estadística y otras áreas para enriquecer la comprensión y aplicación de los principios psicológicos. Esta sinergia amplía el espectro de lo que los psicólogos pueden realizar, desde el análisis detallado de patrones conductuales hasta el diseño de programas y políticas más eficientes basados en datos objetivos y análisis predictivos (Ostapenko, 2021).

Con la inclusión de técnicas avanzadas de minería de datos y aprendizaje automático, la psicología puede resolver preguntas que antes quedaban fuera de su alcance, abriendo posibilidades para intervenciones más personalizadas y predicciones de comportamiento con una precisión sin precedentes (Goh et al., 2022; Sajno et al., 2023; Thieme et al., 2022). Esto representa una transformación de la práctica psicológica, moviéndose hacia un enfoque que no solo entiende lo que es, sino que también prevé lo que podría ser, dando forma a un futuro en el que la psicología no solo reacciona a las tendencias, sino que activamente las moldea para mejorar el bienestar humano (Hornstein, Forman-Hoffman, Nazander, Ranta, & Hilbert, 2020).

Inversión en Tecnología

Las instituciones educativas y de investigación en psicología enfrentan el reto de preparar a los profesionales para navegar en la creciente marea de la ciencia de datos comportamentales. Para ello, no basta con ofrecer un plan de estudios actualizado; se requiere también de una inversión significativa en infraestructura tecnológica, es decir, en software y hardware especializados que habiliten tanto el manejo como el análisis efectivo de grandes volúmenes de datos (K. Li, Huang, & Lin, 2022) (Tkachenko & Efremova, 2023; S. Yang, Lin, & Zhang, 2022; X. Zhang & Luo, 2021).

Esta inversión debe dirigirse hacia la adquisición de equipos computacionales de alta capacidad de procesamiento y almacenamiento, así como el acceso a programas de software de análisis de datos avanzados, que incluyen herramientas de minería de datos, aprendizaje automático y visualización de datos. Estas tecnologías son indispensables para que los psicólogos puedan, por ejemplo, identificar tendencias en comportamientos a gran escala, evaluar intervenciones en tiempo real y realizar análisis predictivos.

Además, la inversión en tecnología debe ir de la mano con programas de capacitación y desarrollo profesional que enseñen a los psicólogos cómo utilizar estas herramientas de manera efectiva. Esto implica no sólo instrucción técnica sobre cómo operar el software y los dispositivos, sino también formación metodológica en la interpretación y aplicación ética de los resultados obtenidos a través de estos medios (S. Yang et al., 2022).

El impacto de tal inversión es multifacético. Por un lado, amplía las capacidades de investigación dentro de la disciplina, permitiendo abordar preguntas que antes eran demasiado complejas o grandes en escala. Por otro lado, prepara a los psicólogos para desempeñarse en roles que requieren habilidades analíticas avanzadas, haciéndolos candidatos atractivos en un mercado laboral cada vez más orientado hacia el análisis de datos (Tkachenko & Efremova, 2023).

Las instituciones que adopten proactivamente este enfoque estarán a la vanguardia en la formación de una nueva generación de psicólogos, quienes estarán equipados no solo con conocimientos teóricos, sino con habilidades prácticas altamente demandadas en la era digital y de la ciencia de datos (Borghi & Van Gulick, 2020; Z. Yang & Talha, 2021).

Los cambios estructurales y paradigmáticos necesarios en la inversión de software y hardware especializado con la finalidad de que las instituciones educativas

y de investigación en psicología superen la formación tradicional basada en corrientes teóricas y se adapten a las demandas de la ciencia de datos comportamentales son profundos y multidimensionales (Gasánov, Potiagailov, & Volkova, 2023).

Desde el punto de vista estructural, es crucial el rediseño de los programas académicos para que incorporen contenidos que brinden a los futuros psicólogos las habilidades necesarias en ciencia de datos, estadísticas avanzadas y programación. La creación de laboratorios y espacios prácticos donde los alumnos puedan experimentar de primera mano con estas herramientas es igualmente fundamental (Clark, Davis, Holcomb, & Morgan, 2021; Muse, Scurlock-Evans, & Scott, 2021). Establecer alianzas con la industria tecnológica podría ofrecer a las instituciones educativas acceso a los últimos avances y recursos (Tumwebaze Alicon & Kalinaki, 2023).

En cuanto al cambio paradigmático, las instituciones deben adoptar una nueva cultura que valore y promueva la interdisciplinariedad (Greer & Curty, 2022; Schwabe & Braun, 2021). Esto implica una educación que no sólo se centre en la teoría psicológica, sino que también dé un lugar prominente al desarrollo de habilidades prácticas y técnicas necesarias en el campo de la ciencia de datos. Una sólida formación ética debe acompañar al aprendizaje de estas nuevas herramientas, asegurando que los futuros profesionales usen los datos de manera responsable. Además, en este mundo en constante cambio, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo deben ser vistos como componentes clave de la práctica profesional, y la valoración de la práctica profesional debe inclinarse hacia enfoques que estén basados en evidencia empírica y analítica.

Este compromiso con la innovación y la excelencia en la formación psicológica dará como resultado, profesionales no solo con una base teórica sólida, sino también con habilidades prácticas demandadas en la era digital. Estos psicólogos estarán preparados para liderar y transformar su campo al ritmo de la ciencia de datos comportamentales.

Conexiones entre Teoría y Práctica

En el siguiente apartado, se abordarán temas cruciales dentro del marco de la ciencia de datos del comportamiento y la psicología. Se explorará la importancia de la publicación y difusión de investigaciones, la colaboración con el sector empresarial y la humanización de los datos. Estos temas son fundamentales para entender cómo la interacción entre la ciencia de datos y la psicología puede aprovecharse para maximizar el impacto social y ético en el mundo contemporáneo. A continuación se analizarán cada uno de estos aspectos, destacando su relevancia y las prácticas óptimas asociadas a ellos.

Publicación y Difusión

En el ámbito de la formación de psicólogos en esta nueva era donde la ciencia de datos comportamentales cobra una relevancia decisiva, es fundamental fomentar la difusión del conocimiento a través de publicaciones académicas. Instituciones educativas y de investigación deben incentivar la publicación de investigaciones y análisis de casos prácticos que ilustren cómo la ciencia de datos puede enriquecer y ampliar la práctica psicológica (Mcgrail, Clement, & Law, 2022).

Estas publicaciones servirían como vehículos para demostrar la aplicabilidad y efectividad de los métodos cuantitativos en la psicología. Los estudios de caso, en particular, proporcionan ejemplos concretos de cómo el análisis de datos se traduce en mejoras en la intervención psicológica y la toma de decisiones. Al compartir investigaciones

de vanguardia y ejemplos prácticos, se promovería no solo el conocimiento académico, sino también la inspiración para la innovación en la práctica profesional.

Publicar este tipo de trabajos animaría a la comunidad de psicólogos a considerar nuevos enfoques y técnicas, y a valorar la importancia de la formación continua en ciencia de datos. Además, estas publicaciones educarían a la comunidad sobre las posibilidades que los datos ofrecen para comprender mejor y atender las necesidades de las personas y los grupos con los que trabajan (Hagger, 2021).

En la era donde la ciencia de datos comportamentales está redefiniendo campos enteros del conocimiento, las instituciones educativas tienen la responsabilidad de promover activamente las publicaciones especializadas, manteniendo así a la comunidad psicológica al tanto y comprometida con los avances que se suceden. Para ello, es crucial que estas instituciones desplieguen una serie de iniciativas integradas y bien coordinadas.

La creación y el mantenimiento de plataformas digitales accesibles se convierten en un recurso valioso, permitiendo que las investigaciones y los análisis de casos sean fácilmente disponibles para los profesionales y estudiantes (Qi, 2021). Al mismo tiempo, estas plataformas pueden actuar como catalizadores de colaboraciones editoriales, ampliando el alcance y la influencia de la investigación psicológica.

Eventos académicos regulares, como conferencias y seminarios en línea, fomentarían el diálogo y el intercambio de ideas, proporcionando escenarios donde la comunidad puede discutir y absorber los hallazgos más recientes. Esta continua conversación académica podría complementarse por el apoyo institucional hacia la investigación aplicada, que conecta la teoría con problemas reales y prácticos. Dicho apoyo no solo impulsaría la relevancia práctica de la investigación psicológica, sino que también evidenciaría cómo los datos comportamentales pueden optimizar la toma de decisiones en diversos contextos organizacionales.

Las redes de investigación, que unen a académicos, estudiantes y profesionales del campo, son vitales para cultivar un ambiente colaborativo. Dentro de este ecosistema colaborativo, el acceso a datos y herramientas analíticas se convierte en un pilar que permite a los investigadores realizar análisis significativos y aplicables.

Una formación especializada en escritura científica y procesos de publicación aumentaría la calidad de las investigaciones sometidas, y los reconocimientos a las contribuciones más notables servirían como incentivos adicionales que promueven la excelencia y la innovación en la investigación.

La promoción y difusión de investigaciones a través de medios digitales modernos, como las redes sociales, ayuda a incrementar la visibilidad de los avances y descubrimientos psicológicos. Además, integrar estos avances en el currículo aseguraría que la nueva generación de psicólogos se forme con un conocimiento actualizado y aplicable (Felton, Middaugh, & Fan, 2023).

Por último, el apoyo al proceso de publicación para los estudiantes subraya la importancia de involucrar a los futuros profesionales en la creación de conocimiento desde el principio de su carrera (Silva-Rodríguez & Guarneros-Reyes, 2020). Esto, junto con políticas de acceso abierto que permiten la libre circulación del conocimiento, prepararía el terreno para una disciplina psicológica que no solo se adapta, sino que también lidera en el mundo en rápida evolución de la ciencia de datos.

Colaboración con el Sector Empresarial

Para formar a los psicólogos capaces de navegar con destreza en la ciencia de datos



comportamentales, las instituciones educativas necesitan forjar alianzas estratégicas con organizaciones y empresas del sector privado (Taş, 2023). Estas alianzas son cruciales para obtener una comprensión más profunda de las necesidades específicas que pueden ser abordadas mediante la psicología, especialmente cuando se aplica el análisis de datos (Gopal & Nagpal, 2022).

A través de estas colaboraciones, las instituciones educativas y empresas pueden compartir sus desafíos y objetivos, proporcionando un contexto realista para que los psicólogos apliquen sus conocimientos y habilidades en análisis de datos (Elezi & Bamber, 2021). Esto no solo mejora la formación de los psicólogos, haciéndola más relevante y aplicada, sino que también permite que la psicología contribuya de manera efectiva al mundo empresarial, ofreciendo soluciones basadas en evidencias y datos que respondan a problemas concretos.

Por lo tanto, es fundamental que las instituciones educativas busquen activamente colaboraciones con el sector empresarial y que estas alianzas se integren dentro de los programas de formación, creando así oportunidades para que los estudiantes experimenten de primera mano cómo el análisis de datos puede ser utilizado en diversas aplicaciones prácticas (Elezi & Bamber, 2021). Estas experiencias directas enriquecerán su aprendizaje y los prepararán para una carrera donde los datos son un recurso clave para la toma de decisiones. Esta colaboración no es un añadido, sino una parte integral de un enfoque educativo moderno que permite a los estudiantes sumergirse en la práctica real del análisis de datos.

La búsqueda de convenios de cooperación con empresas se vuelve fundamental. Estos acuerdos pueden abrir las puertas a una variedad de experiencias enriquecedoras, como la colaboración en investigaciones que abordan problemas organizacionales reales o el acceso a datos auténticos para el estudio y la generación de soluciones innovadoras (Zhou, Guo, Chen, & Chen, 2022). Al mismo tiempo, se promueve la integración de estos proyectos en los programas de formación, lo que garantiza que la experiencia adquirida esté en sintonía con los objetivos académicos.

La implementación de pasantías e internados es otro pilar clave, que coloca a los estudiantes en el corazón de las operaciones empresariales, donde el análisis de datos se convierte en una herramienta diaria. Al colaborar con empresas en proyectos reales, los estudiantes no solo aplican sus conocimientos teóricos, sino que también desarrollan una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que presenta el análisis de datos en el entorno laboral.

Además, las universidades pueden establecer incubadoras que fomenten el nacimiento de proyectos innovadores, algunos de los cuales podrían ser fruto de colaboraciones empresariales (Aithal & Aithal, 2023; Bodolica & Spraggon, 2021; Kazhenov, 2023; Olawale, Talaga, Wolverton, Hashimoto, & Emery, 2021; Vardhan & Mahato, 2021). Esta experiencia emprendedora amplía la visión de los estudiantes y les permite entender mejor cómo se pueden transformar los datos en estrategias y acciones comerciales efectivas.

La mentoría profesional, en la que expertos del mundo de los datos guían a los estudiantes, es una herramienta invaluable (Rassokhina et al., 2023). Puede proporcionar una perspectiva que solo se gana con la experiencia, ayudando a los estudiantes a navegar a través de la complejidad del análisis de datos y su aplicación en situaciones reales.

Asimismo, la investigación colaborativa, que involucra tanto a académicos como a profesionales de la industria, asegura que el conocimiento generado tenga

una aplicabilidad directa y relevante, lo que aumenta la calidad y el impacto de las publicaciones académicas (Abuwala, Zhang, & Wang, 2023).

Finalmente, la integración de estudios de caso actuales en el currículo convierte la teoría en práctica y permite a los estudiantes enfrentarse a problemas contemporáneos con herramientas analíticas avanzadas (Silva-Rodríguez & Guarneros-Reyes, 2020). Eventos conjuntos en los que programadores, diseñadores, desarrolladores y a veces expertos de otros campos colaboran intensivamente en proyectos de programación.

Este enfoque integral no solo prepara a los estudiantes para las demandas del mundo moderno, donde los datos son esenciales para el éxito profesional, sino que también les permite contribuir al desarrollo y bienestar de las empresas con las que eventualmente trabajarán.

Humanización de los Datos

Para formar a los psicólogos en la era de la ciencia de datos comportamentales, es crucial inculcar un enfoque humanista en la interpretación de los datos. Esto significa que, más allá de la pura extracción de patrones y tendencias estadísticas, la formación debe enfatizar el valor de los datos como medio para mejorar la calidad de vida de los empleados y el bienestar general de la organización (Abasi & Farhadi, 2023).

Los números y estadísticas deben servir para comprender mejor las necesidades y motivaciones humanas, para diseñar intervenciones que no solo sean efectivas desde un punto de vista organizacional o clínico, sino que también sean éticas y respetuosas con la dignidad individual y colectiva. La humanización de los datos implica ver más allá de las cifras, reconociendo que detrás de cada punto de información hay personas con sus historias, emociones y experiencias únicas (Affiong, Geraldine, & Dickson, 2023; Sanz-Osorio et al., 2022).

Al integrar esta perspectiva humanista en la formación de los psicólogos, se asegura que el uso de la ciencia de datos en la psicología se alinee con los principios de beneficencia y no maleficencia, fundamentales en la práctica psicológica. Los futuros profesionales estarán mejor preparados para utilizar los datos de manera que contribuyan positivamente a la sociedad, promoviendo entornos laborales saludables y apoyando la toma de decisiones que favorezcan el desarrollo humano integral (Affiong et al., 2023).

La integración de una perspectiva humanista en la formación de los futuros psicólogos es esencial para alinear la ciencia de datos con los principios éticos de la profesión, tales como la beneficencia y la no maleficencia (DaViera et al., 2023; Kung & Johansson, 2022). Al abordar el análisis de datos desde este enfoque, se inculca en los estudiantes la importancia de utilizar la información con el fin último de hacer el bien y evitar el daño.

Este enfoque formativo garantiza que los profesionales no solo sean competentes en el manejo técnico de los datos, sino que también sean sensibles a las implicaciones éticas de su trabajo. Entenderán que cada dato refleja realidades humanas y que su interpretación debe hacerse con cuidado y consideración hacia el impacto que puede tener en las personas involucradas (Kung & Johansson, 2022).

Al estar mejor preparados para abordar la ciencia de datos con una conciencia ética, los psicólogos podrán contribuir de manera significativa a la sociedad, utilizando los datos para mejorar los entornos laborales y para apoyar decisiones que promuevan el bienestar y el desarrollo humano (Abasi & Farhadi, 2023). En última instancia, la formación humanista asegura que la práctica psicológica se mantenga fiel a su vocación de servicio y cuidado de la persona en todas sus dimensiones (Biruny & Salsabila, 2021).

Discusión

En el capítulo se destaca la necesidad urgente de integrar herramientas cuantitativas y la ciencia de datos en la formación de psicólogos para examinar y analizar el comportamiento humano en la era del big data. Una limitación clave identificada es la brecha actual en la formación académica de los psicólogos, que tradicionalmente se ha centrado más en enfoques cualitativos. Esto puede restringir su capacidad para aplicar técnicas de análisis de datos complejos, limitando así su efectividad en contextos organizacionales y de investigación que requieren análisis cuantitativo avanzado (Busygina & Gorobtsova, 2021; Frazer, Orr, & Thielking, 2022; Nosulenko, 2021). Además, la interdisciplinariedad necesaria plantea desafíos metodológicos y de diseño, ya que la colaboración efectiva entre psicólogos y expertos en datos requiere una comprensión profunda y respeto mutuo de las perspectivas disciplinarias, lo que puede ser difícil de lograr en la práctica. Una opción para superar estos desafíos es que todos los participantes acuerden objetivos claros y alcanzables. Estos objetivos deben reflejar tanto las necesidades de investigación psicológica como las posibilidades que ofrece el análisis de datos, asegurando que todos trabajen hacia un propósito compartido.

En el capítulo también se propone una evolución significativa en la teoría psicológica, sugiriendo que la integración de la ciencia de datos comportamentales puede enriquecer la comprensión de la conducta humana. Esta fusión no solo amplía el alcance de la investigación psicológica al permitir análisis a gran escala de patrones de comportamiento, sino que también introduce una nueva dimensión en la teoría psicológica, donde los modelos predictivos y descriptivos basados en datos se utilizan para anticipar comportamientos y mejorar intervenciones. Así, los resultados obtenidos podrían influir o modificar las teorías existentes, al aportar evidencia cuantitativa sólida que respalde o refute suposiciones psicológicas tradicionales.

La integración de la ciencia de datos comportamentales en la psicología representa una oportunidad significativa para influir y modificar teorías existentes, aportando una base de evidencia cuantitativa sólida que puede respaldar, refinar o refutar suposiciones psicológicas tradicionales. El análisis de grandes conjuntos de datos revela patrones y tendencias ocultos, permitiendo la validación o refutación de teorías con un nivel de precisión y generalización previamente inalcanzable (Masaracchia, Fredes, Woolrich, & Vidaurre, 2023). Esta capacidad de descubrir variables ocultas introduce la posibilidad de identificar factores influyentes no considerados en las teorías originales, lo que puede llevar a su reformulación para incorporar estas nuevas comprensiones (Patel & Bera, 2023).

Además, la construcción de modelos predictivos y descriptivos a partir de datos complejos permite probar teorías en términos de su capacidad para predecir comportamientos y resultados reales. Esto puede resultar en el refinamiento de modelos psicológicos para que reflejen más fielmente los procesos humanos. La realización de estudios a gran escala que abarcan diversas poblaciones y culturas desafía las teorías basadas en muestras limitadas, promoviendo modificaciones que reflejen una comprensión más inclusiva y global de la psicología humana.

El uso de datos longitudinales abre ventanas únicas a cómo evolucionan los procesos psicológicos a lo largo del tiempo, ofreciendo evidencia esencial para teorías del desarrollo (Ehlman et al., 2023). Esto contrasta con estudios transversales y permite ajustes basados en patrones observados a largo plazo. Además, la recopilación y

análisis de datos de comportamiento en entornos naturales brindan informaciones más realistas sobre la conducta humana en comparación con los obtenidos en condiciones de laboratorio controladas, sugiriendo que las teorías necesitan ajustarse para incorporar influencias contextuales y ambientales (Demakova, 2023).

La colaboración interdisciplinaria amplía el espectro de análisis, incorporando perspectivas y métodos de campos adyacentes como la economía comportamental y la sociología (Narimanova, 2023). Esto enriquece la interpretación de las teorías psicológicas, sugiriendo una reinterpretación desde perspectivas más amplias y posiblemente interdisciplinarias. En conjunto, la fusión de la psicología con la ciencia de datos comportamentales no solo valida, sino que también desafía y expande el campo, moviéndose hacia teorías más robustas, precisas y universalmente válidas que reflejan una comprensión más detallada y completa del comportamiento humano.

Basado en las limitaciones y los resultados discutidos, se propone que futuras investigaciones se enfoquen en desarrollar metodologías híbridas que integren cualitativa y cuantitativamente los enfoques en la psicología (Nastasi, 2023). Esto podría incluir el desarrollo de modelos computacionales complejos que simulen comportamientos humanos bajo diversas condiciones, permitiendo una comprensión más profunda de las dinámicas psicológicas.

La incorporación de metodologías híbridas que unen enfoques cualitativos y cuantitativos en el campo de la psicología abre un camino prometedor hacia una comprensión más profunda y matizada de las dinámicas psicológicas humanas (Nosulenko, 2021). Esta aproximación interdisciplinaria, especialmente a través del desarrollo de modelos computacionales complejos, permite simular comportamientos humanos bajo un abanico de condiciones, ofreciendo perspectivas reveladoras sobre los procesos subyacentes a la conducta y cognición humanas.

Comenzando con la recopilación de datos cualitativos a través de técnicas como entrevistas profundas y observaciones etnográficas, los psicólogos pueden captar las percepciones, experiencias y el contexto social de los individuos de manera detallada. Estos datos ricos y detallados ofrecen una ventana a los patrones emergentes, temas y constructos psicológicos cruciales, que son fundamentales para comprender las complejidades del comportamiento humano.

La transición de hallazgos cualitativos a datos cuantitativos es un paso crítico en este proceso híbrido. Aquí, los investigadores traducen los temas y patrones identificados en variables mensurables, utilizando estas para informar el diseño de cuestionarios y encuestas que pueden aplicarse a una escala más amplia. Este enfoque no solo preserva la profundidad de la información cualitativa, sino que también permite su exploración en contextos más amplios y variados.

El corazón de esta metodología reside en el desarrollo de modelos computacionales que reflejen los comportamientos y procesos psicológicos identificados (Guest & Martin, 2020). Apoyándose en los datos cuantitativos recopilados, estos modelos varían desde simples representaciones de relaciones lineales hasta complejas simulaciones de sistemas dinámicos y modelos basados en algoritmos robustos. Estos modelos computacionales son herramientas poderosas para simular y experimentar con comportamientos humanos en un rango de condiciones, permitiendo a los investigadores explorar las posibles causas y efectos de diferentes variables y situaciones.

Una vez establecidos, los modelos permitirían a los investigadores realizar simulaciones y experimentaciones, proporcionando una plataforma única para probar hipótesis y predecir comportamientos bajo diversas circunstancias (Valentin et al., 2023). Este enfoque experimental abre nuevas vías para investigar cómo los cambios en variables específicas pueden influir en los comportamientos y procesos psicológicos, ofreciendo información que podrían ser impracticables o éticamente inviables de obtener en situaciones reales.

La fase final de validación y refinamiento es crucial. Comparando los resultados de las simulaciones con observaciones y datos reales, los investigadores podrían ajustar y perfeccionar los modelos para asegurar su precisión y relevancia. Este ciclo de feedback asegura que los modelos computacionales reflejen fielmente las complejidades y variabilidades del comportamiento humano.

Este enfoque híbrido y su aplicación a través de modelos computacionales no solo enriquece la capacidad de los investigadores para describir y predecir el comportamiento, sino que también se profundizaría en la comprensión de las causas y mecanismos subyacentes (Guest & Martin, 2020). Al capturar la diversidad de las experiencias humanas y examinar cómo los factores contextuales y personales interactúan para influir en el comportamiento, las metodologías híbridas ofrecen una lente poderosa para desentrañar las intrincadas dinámicas de la psicología humana. Este enfoque representa un paso significativo hacia adelante en el esfuerzo por entender y responder a las complejidades del comportamiento humanos.

Conclusiones

La adopción de medidas estratégicas en la redefinición del currículo educativo, que fomente una interacción profunda entre la psicología y la ciencia de datos comportamentales, resultará esencial para mantener la relevancia de la psicología en un mundo impulsado por los datos (van den Hende, Whitsed, & Coelen, 2022). Esta integración no solo asegura la actualización constante del campo frente a las tendencias data-driven, sino que también lo posiciona como un contribuyente clave en el progreso ético y efectivo dentro de diversos ámbitos, especialmente en el sector organizacional.

El objetivo de esta evolución es alcanzar una psicología fortalecida por el análisis de datos, que no solo profundice en la comprensión de la conducta humana, sino que también expanda su influencia en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias que respondan a las complejas dinámicas humanas. Con herramientas analíticas avanzadas y un enfoque ético en su aplicación, los psicólogos del futuro estarán preparados para desvelar los entresijos del comportamiento humano y aplicar este conocimiento de manera que beneficie tanto a los individuos como a las estructuras organizacionales en las que se insertan.

La adopción de medidas estratégicas en la redefinición del currículo educativo, que fomente una interacción profunda entre la psicología y la ciencia de datos comportamentales, resultará esencial para mantener la relevancia de la psicología en un mundo impulsado por los datos. Esta integración no solo asegura la actualización constante del campo frente a las tendencias data-driven, sino que también lo posiciona como un contribuyente clave en el progreso ético y efectivo dentro de diversos ámbitos, especialmente en el sector organizacional.

Alcanzar una psicología fortalecida por el análisis de datos es un proceso que requiere una transformación tanto educativa como profesional. Esto se logra integrando en la formación académica una sólida base en metodologías cuantitativas y análisis de datos. El currículo debe incluir no solo teoría estadística, sino también práctica en herramientas de análisis de datos avanzadas, programación y manejo de grandes volúmenes de información.

Además, es esencial fomentar un pensamiento crítico y un enfoque ético en el uso de estas herramientas, para garantizar que los datos sean interpretados y aplicados de manera responsable. La ética en la ciencia de datos es fundamental para asegurar que la tecnología sirva al bienestar humano y no al revés.

La experiencia práctica debe complementar la teoría; los futuros psicólogos deben tener oportunidades de trabajar con casos reales, participar en investigaciones aplicadas y colaborar en proyectos interdisciplinarios que les permitan aplicar sus conocimientos en contextos concretos.

Con una formación así, los psicólogos estarán capacitados no solo para comprender los patrones de conducta, sino también para influir en la toma de decisiones estratégicas. Podrán aportar a la creación de políticas y prácticas basadas en un entendimiento riguroso de las dinámicas humanas, beneficiando tanto a las personas individualmente como a las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Con una formación que entrelaza la ciencia de datos comportamentales con la psicología, los psicólogos emergen con una comprensión ampliada y un conjunto de habilidades altamente aplicables. Esta formación multidisciplinaria los dota de las herramientas necesarias para decodificar patrones complejos de conducta, utilizando el análisis de datos no sólo como una forma de entender el comportamiento, sino como una lente a través de la cual se pueden prever resultados y tendencias.

Esta comprensión avanzada, combinada con la habilidad para manejar y analizar grandes conjuntos de datos, coloca a los psicólogos en una posición única para influir en la toma de decisiones estratégicas. Estarán capacitados para interpretar los datos más allá de los hechos inmediatos, identificando las implicaciones a largo plazo de las tendencias comportamentales y contribuyendo así a la creación de políticas y prácticas que respondan de manera efectiva y ética a las necesidades humanas.

Los psicólogos que dominen tanto la ciencia de datos como los principios psicológicos serán agentes de cambio, capaces de aplicar su conocimiento a la mejora de los entornos laborales, al diseño de programas de salud y bienestar, y al desarrollo de políticas públicas. Su intervención se basará en una comprensión rigurosa y matizada de las dinámicas humanas, y su impacto se sentirá a nivel individual, organizacional y social, mejorando la vida de las personas y las estructuras dentro de las cuales funcionan. En resumen, la fusión de la psicología con la ciencia de datos comportamentales tiene el potencial de enriquecer todas las facetas de la sociedad moderna (Sagar, Rastogi, Garg, & Basavaraddi, 2022; Song & Baicker, 2021).

La fusión de la psicología con la ciencia de datos comportamentales representa un salto cualitativo hacia un entendimiento más amplio y aplicado de la naturaleza humana. Esta convergencia tiene el potencial de transformar y enriquecer múltiples facetas de la sociedad moderna.

En el ámbito de la salud comportamental, por ejemplo, el análisis de datos puede llevar a diagnósticos más precisos y a la personalización de los tratamientos. La detección

temprana de trastornos o el reconocimiento de factores de riesgo a través de patrones de datos puede mejorar considerablemente la prevención y la intervención en psicología clínica.

En las organizaciones, el uso de la ciencia de datos comportamentales permite optimizar procesos, desde la selección de personal hasta la gestión de talento, pasando por la mejora del ambiente laboral. Con la ayuda de análisis predictivos y descriptivos, se pueden prever las necesidades del personal, aumentando la productividad y, al mismo tiempo, el bienestar de los empleados.

La educación es otra área que puede beneficiarse enormemente. A través de la minería de datos, los educadores y psicólogos pueden identificar estilos de aprendizaje, necesidades educativas y prevenir el abandono escolar, personalizando la experiencia educativa para ajustarse mejor a las necesidades de cada estudiante.

En el espacio público y político, el análisis de grandes conjuntos de datos puede revelar las necesidades y preferencias de la comunidad, guiando a los responsables de la formulación de políticas hacia intervenciones más efectivas y respuestas más rápidas a problemas sociales.

Finalmente, en la investigación, el cruce de la psicología y la ciencia de datos abre nuevas puertas para entender las complejas interacciones sociales y personales. A través del análisis de grandes conjuntos de datos y el uso de modelos computacionales avanzados, es posible detectar patrones y tendencias que pueden iluminar las influencias subyacentes en las relaciones humanas y la psicología social.

Este enfoque puede revelar cómo se forman y se mantienen las conexiones sociales, cómo se propagan las ideas y las emociones dentro de grupos y comunidades, y cómo ciertos fenómenos psicológicos, como el estrés o la felicidad, pueden afectar a las estructuras sociales más amplias. Además, puede ayudar a desentrañar los efectos de la tecnología en el comportamiento humano y proporcionar información para diseñar entornos digitales que promuevan el bienestar psicológico.

En última instancia, la integración de la psicología con la ciencia de datos no solo mejora la comprensión académica, sino que también tiene aplicaciones prácticas que pueden beneficiar la planificación urbana, la política social, y la creación de comunidades más cohesivas y resilientes (McCunn & Arnett, 2022; Quang-Loc, 2022; C.-Y. Wu et al., 2023). Es una fusión que promete enriquecer nuestro entendimiento del ser humano y mejorar la forma en que vivimos y trabajamos juntos.

Referencias

- Abasi, F., & Farhadi, H. (2023). The effectiveness of virtual reality package on improving the quality of work life and organizational vitality. *Occupational Medicine*. <https://doi.org/10.18502/tkj.v14i4.12314>
- Abuwala, H. S., Zhang, B., & Wang, M. (2023). Who should I Collaborate with? A Comparative Study of Academia and Industry Research Collaboration in NLP. *ArXiv*, abs/2308.04524. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.04524>
- Affiong, J., Geraldine, N., & Dickson, J. (2023). Correlation between dignity, empathy and employee productivity among workers in private hospitals in rivers state. *West African journal of medicine*, 40 12 Suppl 1, S25-S26. <https://doi.org/Corpus> ID: 266227588
- Aithal, S., & Aithal, S. (2023). Super Innovation in Higher Education by Nurturing Business Leaders through Incubationship. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*. <https://doi.org/10.47992/ijaeml.2581.7000.0192>
- Akhurst, J., & Leach, M. M. (2023). Confidentiality, informed consent, and multiple relationships in four emerging regions. *Ethics & Behavior*, 33, 175 - 182. <https://doi.org/10.1080/10508422.2022.2152339>
- Akhuseyinoglu, K., & Brusilovsky, P. (2022). Exploring Behavioral Patterns for Data-Driven Modeling of Learners' Individual Differences. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5. <https://doi.org/10.3389/>

[frai.2022.807320](https://doi.org/10.1017/SJP.2020.45)

- Albritton, B. H., & Tonidandel, S. (2020). How Can Big Data Science Transform the Psychological Sciences? The Spanish Journal of Psychology, 23. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.45>
- Allen, B., McGough, A. S., & Devlin, M. (2021). Toward a Framework for Teaching Artificial Intelligence to a Higher Education Audience. ACM Trans. Comput. Educ., 22(2), Article 15. <https://doi.org/10.1145/3485062>
- Aro-Gordon, S. O., & Mohamed Al-Raeesi, F. Y. (2022). Sustainable HRM Practice and Organisational Excellence: An Empirical Analysis. SDMIMD Journal of Management. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29573>
- Baek, J., Boutilier, J. J., Farias, V. F., Jónasson, J. O., & Yoeli, E. (2023). Policy Optimization for Personalized Interventions in Behavioral Health. ArXiv, abs/2303.12206. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.12206>
- Baumer, B. S. (2023). More Math for Data Scientists, Not Less. CHANCE, 36, 9 - 11. <https://doi.org/10.1080/09332480.2023.2264734>
- Benrimoh, D. A., Sibarium, E., Sheldon, A. D., & Powers, A. R. (2021). Computational Mechanism for the Effect of Psychosis Community Treatment: A Conceptual Review From Neurobiology to Social Interaction. Frontiers in Psychiatry, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2021.685390>
- Bernson-Leung, M. E., & MacNeill, H. (2023). Big Assumptions in Online and Blended Continuing Professional Development: Finding Our Way Forward Together. The Journal of continuing education in the health professions. <https://doi.org/10.1097/CEH.0000000000000528>
- Biruny, D. H., & Salsabila, I. (2021). application of a humanistic approach to health care and education.
- Bodolica, V., & Spraggon, M. (2021). Incubating innovation in university settings: building entrepreneurial mindsets in the future generation of innovative emerging market leaders. Journal of Education and Training. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2020-0145>
- Bone, C., Simmonds-Buckley, M., Thwaites, R., Sandford, D. M., Merzhvynska, M., Rubel, J. A., . . . Delgadillo, J. (2021). Dynamic prediction of psychological treatment outcomes: development and validation of a prediction model using routinely collected symptom data. The Lancet. Digital health, 3 4, e231-e240. [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(21\)00018-2](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(21)00018-2)
- Borghi, J. A., & Van Gulick, A. E. (2020). Data management and sharing: Practices and perceptions of psychology researchers. PLoS ONE, 16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252047>
- Bosnjak, M., Fiebach, C. J., Mellor, D., Mueller, S., O'Connor, D. B., Oswald, F. L., & Sokol, R. I. (2022). A template for preregistration of quantitative research in psychology: Report of the joint psychological societies preregistration task force. American Psychologist, 77(4), 602-615. <https://doi.org/10.1037/amp0000879>
- Boswell, J. F., Hepner, K. A., Lysell, K., Rothrock, N. E., Bott, N., Childs, A. W., . . . Bobbitt, B. L. (2022). The need for a measurement-based care professional practice guideline. Psychotherapy. <https://doi.org/10.1037/pst0000439>
- Brennan, P. (2021). Data visualization with the programming language R. The Biochemist.
- Busygina, N. P., & Gorobtsova, A. V. (2021). Qualitative Research and Evidence-Based Practices in Psychology and Education. Психологическая наука и образование. <https://doi.org/10.17759/pse.2021260609>
- Charles, V., Aparicio, J., & Zhu, J. (2021). Data science for better productivity. Journal of the Operational Research Society, 72, 971 - 974. <https://doi.org/10.1080/01605682.2021.1892466>
- Chen, Y., Zhang, X., Lu, L., Wang, Y., Liu, J., Qin, L., . . . Chen, M. (2022). Machine Learning Methods to Identify Predictors of Psychological Distress. Processes. <https://doi.org/10.3390/pr10051030>
- Clark, K. M., Davis, R., Holcomb, K. T., & Morgan, G. (2021). Undergraduate Research Across the Psychology Curriculum. Journal of the Scholarship of Teaching and Learning. <https://doi.org/10.14434/josotl.v21i1.30553>
- Cutler, A., & Condon, D. M. (2022). Deep Lexical Hypothesis: Identifying personality structure in natural language. Journal of personality and social psychology. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2203.02092>
- D'Mello, S. K., Tay, L., & Southwell, R. (2022). Psychological Measurement in the Information Age: Machine-Learned Computational Models. Current Directions in Psychological Science, 31(1), 76-87. <https://doi.org/10.1177/09637214211056906>
- DaViera, A. L., Bailey, C. J., Lakind, D., Kivell, N., Areguy, F., & Byrd, K. (2023). Identifying abolitionist alignments in community psychology: A path toward transformation. American journal of community psychology. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12678>
- Demakova, I. D. (2023). Longitudinal Method of Researching the Results of the Educational Activities of a Teacher. Siberian Pedagogical Journal. <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2302.01>
- Demidova, L. Y., Akhaphkin, R. V., & Tkachenko, A. A. (2023). Modeling of human behavior in norm and mental

- pathology. National Health Care (Russia). <https://doi.org/10.47093/2713-069x.2023.4.1.31-39>
- Du, X., & Meier, E. B. (2023). Innovating Pedagogical Practices through Professional Development in Computer Science Education. *Journal of Computer Science Research*. <https://doi.org/10.30564/jcsr.v5i3.5757>
- Ehlman, S. M., Scherer, U., Bierbach, D., Francisco, F. A., Laskowski, K. L., Krause, J., & Wolf, M. (2023). Leveraging big data to uncover the eco-evolutionary factors shaping behavioural development. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 290. <https://doi.org/10.1098/rspb.2022.2115>
- Elezi, E., & Bamber, C. J. (2021). Experiential examination of higher education partnerships in the UK: a knowledge management perspective. *J. Knowl. Manag.*, 26, 232-256. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2020-0489>
- Esangbedo, C. O., Zhang, J., Esangbedo, M. O., Kone, S. D., & Xu, L. (2023). The role of industry-academia collaboration in enhancing educational opportunities and outcomes under the digital driven Industry 4.0. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.2569>
- Felton, M., Middaugh, E., & Fan, H. (2023). Civic action on social media: fostering digital media literacy and epistemic cognition in the classroom. *International Journal of Social Pedagogy*. <https://doi.org/10.14324/111.444.ijsp.2023.v12.x.010>
- Frazer, I., Orr, C., & Thielking, M. (2022). Applying the framework method to qualitative psychological research: Methodological overview and worked example. *Qualitative Psychology*. <https://doi.org/10.1037/qap0000238>
- Gafarov, F. M., Nikolaev, K. S., Ustin, P. N., Berdnikov, A., Zakharova, V. L., & Reznichenko, S. A. (2021). A Complex Neural Network Model for Predicting a Personal Success based on their Activity in Social Networks. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. <https://doi.org/10.29333/ejmste/11175>
- Gasanov, M. A., Potiagailov, S., & Volkova, A. L. (2023). Digital ecosystem of structural shifts in economics. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*. <https://doi.org/10.17223/19988648/61/4>
- Gilchrist, L., Willis, A., & Szoor-McElhinney, H. (2022). Our Health: exploring interdisciplinarity and community-based participatory research in a higher education science shop. *Research for All*. <https://doi.org/10.14324/rfa.06.1.18>
- Goh, Y. S., Ow Yong, J. Q. Y., Chee, B. Q. H., Kuek, J. H. L., & Ho, C. S. H. (2022). Machine Learning in Health Promotion and Behavioral Change: Scoping Review. *Journal of Medical Internet Research*, 24. <https://doi.org/10.2196/35831>
- Gopal, A., & Nagpal, G. (2022). Text mining and Statistical Analysis based study on the effectiveness of Work Integrated Learning Program: Evidence from industry-academia collaboration between SAP Labs and BITS Pilani. *Proceedings of the 4th International Conference on Information Management & Machine Intelligence*. <https://doi.org/10.1145/3590837.3590935>
- Greer, R., & Curty, R. G. (2022). Investigating teaching practices in quantitative and computational Social Sciences: A case study. *IASSIST Quarterly*. <https://doi.org/10.29173/iq1039>
- Guest, O., & Martin, A. E. (2020). How Computational Modeling Can Force Theory Building in Psychological Science. *Perspectives on Psychological Science*, 16, 789 - 802. <https://doi.org/10.1177/1745691620970585>
- Hagger, M. S. (2021). Developing an open science 'mindset'. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 10, 1 - 21. <https://doi.org/10.1080/21642850.2021.2012474>
- Hassan, I. B., Ghanem, T. M., Jacobson, D., Jin, S., Johnson, K., Sulieman, D., & Wei, W. (2021). Data Science Curriculum Design: A Case Study. *Proceedings of the 52nd ACM Technical Symposium on Computer Science Education*. <https://doi.org/10.1145/3408877.3432443>
- Henninger, M., Debelak, R., Rothacher, Y., & Strobl, C. (2023). Interpretable machine learning for psychological research: Opportunities and pitfalls. *Psychological methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000560>
- Hinds, J., Brown, O., Smith, L. G. E., Piwek, L., Ellis, D. A., & Joinson, A. N. (2021). Integrating Insights About Human Movement Patterns From Digital Data Into Psychological Science. *Current Directions in Psychological Science*, 31, 88 - 95. <https://doi.org/10.1177/09637214211042324>
- Ho, E., Jeon, M., Lee, M., Luo, J., Pfammatter, A. F., Shetty, V., & Spring, B. (2021). Fostering interdisciplinary collaboration: A longitudinal social network analysis of the NIH mHealth Training Institutes. *Journal of Clinical and Translational Science*, 5. <https://doi.org/10.1017/cts.2021.859>
- Hornstein, S., Forman-Hoffman, V. L., Nazander, A., Ranta, K., & Hilbert, K. (2020). Predicting therapy outcome in a digital mental health intervention for depression and anxiety: A machine learning approach. *Digital Health*, 7. <https://doi.org/10.1177/20552076211060659>

- Hoy, R. R. (2021). Quantitative skills in undergraduate neuroscience education in the age of big data. *Neuroscience Letters*, 759. <https://doi.org/10.1016/j.neulet.2021.136074>
- Huizing, K. J. (2022). Enhancing student engagement in reflecting on professional skills development using digital tools for data collection and distribution. 8th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'22). <https://doi.org/10.4995/head22.2022.14564>
- Hussain, A., Cambria, E., Poria, S., Hawalah, A. Y. A., & Herrera, F. (2021). Information fusion for affective computing and sentiment analysis. *Inf. Fusion*, 71, 97-98. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2021.02.010>
- Imakura, A., Inaba, H., Okada, Y., & Sakurai, T. (2020). Interpretable collaborative data analysis on distributed data. ArXiv, abs/2011.04437. <https://doi.org/10.1016/j.ESWA.2021.114891>
- Jia, S., & Zhang, X. (2021). Teaching Mode of Psychology and Pedagogy in Colleges and Universities Based on Artificial Intelligence Technology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1852. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1852/3/032033>
- Kazhenov, S. (2023). University business incubators and opportunities for collaboration with companies within the start-up 2. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*. <https://doi.org/10.18844/gjbem.v13i1.8452>
- Kim, H.-s., Yoon, S., Son, G., Hong, E., Clinton, A. B., Grus, C. L., . . . Choi, K.-H. (2022). Regulations governing psychologists: An international survey. *Professional Psychology: Research and Practice*. <https://doi.org/10.1037/pro0000470>
- Kung, W. W., & Johansson, S. (2022). Ethical mental health practice in diverse cultures and races. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 31, 248 - 262. <https://doi.org/10.1080/15313204.2022.2070889>
- Kuru, S., Basbug, F., & Andic, S. (2023). An evaluation on Big Data, emotions, language and ethics. *Nesne Psikoloji Dergisi*. <https://doi.org/10.7816/nesne-11-28-10>
- Lakens, D., & DeBruine, L. M. (2020). Improving Transparency, Falsifiability, and Rigor by Making Hypothesis Tests Machine-Readable. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 4. <https://doi.org/10.1177/2515245920970949>
- Li, K., Huang, J., & Lin, J. (2022). The Architecture of College Psychological Teaching Management System Based on Data Mining Technology. *Security and Communication Networks*. <https://doi.org/10.1155/2022/7968756>
- Li, Y., Lei, G., Bui, L., & Lei, C. (2022). A Hidden Markov Model Based Intelligent Platform for Characterizing Behaviors. 2022 IEEE 3rd International Conference on Human-Machine Systems (ICHMS), 1-7. <https://doi.org/10.1109/ICHMS56717.2022.9980776>
- Lorenzetti, L., Jacobsen, M., Lorenzetti, D. L., Nowell, L., Pethrick, H., Clancy, T., . . . Oddone Paolucci, E. (2022). Fostering Learning and Reciprocity in Interdisciplinary Research. *Small Group Research*, 53, 755 - 777. <https://doi.org/10.1177/10464964221089836>
- Lortie, C. J. (2022). Python and R for the Modern Data Scientist. *J. Stat. Softw.*, 103. <https://doi.org/10.18637/jss.v103.b02>
- Luis Rueda, J., Cobo, B., & Castro-Martín, L. (2023). Teaching sampling techniques using R and Python. *Proceedings of INTCESS 2023- 10th International Conference on Education and Education of Social Sciences*. <https://doi.org/10.51508/intcess.202352>
- Lunansky, G., Naberman, J., van Borkulo, C. D., Chen, C., Li, W., & Borsboom, D. (2021). Intervening on psychopathology networks: Evaluating intervention targets through simulations. *Methods*. <https://doi.org/10.31234/OSF.IO/SQHJE>
- Lyon, E. N., Victor, L. H., & Sano, A. (2021). Health Label and Behavioral Feature Prediction Using Bayesian Hierarchical Vector Autoregression Models. 2021 43rd Annual International Conference of the IEEE Engineering in Medicine & Biology Society (EMBC), 2290-2293. <https://doi.org/10.1109/EMBC46164.2021.9630732>
- Mamo, Y. Z. (2023). Big Data and Innovative Research Methods. *International Journal of Sport Communication*. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2023-0109>
- Marsch, L. A. (2020). Digital health data-driven approaches to understand human behavior. *Neuropsychopharmacology*, 46, 191 - 196. <https://doi.org/10.1038/s41386-020-0761-5>
- Masaracchia, L., Fredes, F., Woolrich, M. W., & Vidaurre, D. (2023). Dissecting unsupervised learning through hidden Markov modeling in electrophysiological data. *Journal of Neurophysiology*, 130, 364 - 379. <https://doi.org/10.1101/2023.01.19.524547>
- Matz, S. C., Beck, E. D., Atherton, O. E., White, M., Rauthmann, J. F., Mroczek, D. K., . . . Bogg, T. (2023). Personality Science in the Digital Age: The Promises and Challenges of Psychological Targeting for Personalized Behavior-Change Interventions at Scale. *Perspectives on Psychological Science*. <https://doi.org/10.1177/17456916231191774>

- McClunie-Trust, P., Jones, V., Winnington, R., Shannon, K., Donaldson, A. E., Macdiarmid, R., . . . Andersen, P. (2022). Doing Case Study Research Collaboratively: The Benefits for Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221096296>
- McCoy, M. S., Allen, A. L., Kopp, K., Mello, M. M., Patil, D. J., Ossorio, P. N., . . . Emanuel, E. J. (2023). Ethical Responsibilities for Companies That Process Personal Data. *The American Journal of Bioethics*, 23, 11 - 23. <https://doi.org/10.1080/15265161.2023.2209535>
- McCunn, L. J., & Arnett, H. (2022). Let's not forget the role of environmental psychology in our quest for healthier cities. *Cities & Health*, 6, 1021 - 1023. <https://doi.org/10.1080/23748834.2022.2143254>
- Mcgrail, K., Clement, F., & Law, M. (2022). The benefits and challenges of applied, partnered data-intensive research. *International Journal of Population Data Science*, 7(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.23889/ijpds.v7i3.2085>
- Muse, K., Scurlock-Evans, L., & Scott, H. (2021). 'The most important question is not 'how?' but 'why?': A multi-method exploration of a blended e-learning approach for teaching statistics within undergraduate psychology. *Psychology Teaching Review*. <https://doi.org/10.53841/bpsptr.2021.27.1.26>
- Narimanova, O. V. (2023). BEHAVIORAL ECONOMICS: INTEGRATION AND SYNERGY OF ECONOMICS AND PSYCHOLOGY. PERSONALITY IN A CHANGING WORLD: HEALTH, ADAPTATION, DEVELOPMENT. <https://doi.org/10.23888/humj2023113205-218>
- Narvaez, D., Moore, D. S., Witherington, D. C., Vandiver, T. I., & Lickliter, R. (2021). Evolving evolutionary psychology. *The American psychologist*. <https://doi.org/10.1037/amp0000849>
- Nastasi, B. K. (2023). Commentary: Mixed methods research in school psychology. *School psychology*, 38, 418-419. <https://doi.org/10.1037/spq0000608>
- Necaise, A., Han, J., Vrzáková, H., & Amon, M. J. (2023). Understanding Collective Human Behavior in Social Media Networks Via the Dynamical Hypothesis: Applications to Radicalization and Conspiratorial Beliefs. *Topics in cognitive science*. <https://doi.org/10.1111/tops.12702>
- Neuhaus, T. (2023). An Interdisciplinary Re-Perspectivation of the Study of Heuristics, Biases, and Nudges. *Netsol: New Trends in Social and Liberal Sciences*. <https://doi.org/10.24819/netsol2023.9>
- Nosulenko, V. N. (2021). Integration Issues of Qualitative and Quantitative Methods in Psychological Research. *Experimental Psychology (Russia)*. <https://doi.org/10.17759/exppsy.2021140301>
- Olawale, D., Talaga, P. G., Wolverson, R., Hashimoto, M., & Emery, J. (2021). Collaborative Innovation: A framework for promoting innovation-driven entrepreneurship across campus. 2021 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE), 1-8. <https://doi.org/10.1109/FIE49875.2021.9637204>
- Ostapenkko, Y. O. (2021). Use of ICT for statistical analysis of psychological processes of future psychologists. *Patterns*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.patter.2021.100334>
- Ostermann, T., Röer, J. P., & Tomasik, M. J. (2021). Digitalization in psychology: A bit of challenge and a byte of success. *Patterns*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.patter.2021.100334>
- Otahanov, N. A. (2023). Teaching the Python programming language in higher education institutions. *Informatics and education*. <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2023-38-5-78-86>
- Palko, T. (2021). Continuous professional development as a component of teacher's self-reference. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: «Pedagogy. Social Work»*. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.49.140-144>
- Pargent, F., Schoedel, R., & Stachl, C. (2023). Best Practices in Supervised Machine Learning: A Tutorial for Psychologists. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 6. <https://doi.org/10.1177/25152459231162559>
- Patel, K., & Bera, M. (2023). Big Data Quality: A Systematic Literature Review. *INTERANTIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.55041/ijrem26188>
- Peedicayil, J. (2023). Genome-Environment Interactions and Psychiatric Disorders. *Biomedicines*, 11. <https://doi.org/10.3390/biomedicines11041209>
- Peters, H., Marrero, Z., & Gosling, S. (2022). The Big Data toolkit for psychologists: Data sources and methodologies. In (pp. 87-124).
- Peters, H., & Matz, S. C. (2023). Large language models can infer psychological dispositions of social media users. *PNAS Nexus*, 3. <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgae231>
- Qi, X. (2021). Quantitative Research on Psychological Education Based on Big Data Analysis Technology. 2021 4th International Conference on Information Systems and Computer Aided Education. <https://doi.org/10.1145/3482632.3483101>
- Quang-Loc, N. (2022). Studying psychology is a necessary way for aiding urban management and planning.
- Rassokhina, I. Y., Pryakhina, A. V., & Kudryavtseva, M. (2023). Mentoring in Education Using Digital Tools. 2023 Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS), 90-95. <https://doi.org/10.1109/ComSDS58064.2023.10130425>
- Rastogi, A., Garamendi, J. F., R'io, A. F. a. d., Guitart, A., Khan, M. H., Tang, D., & Perriáñez, Á. (2023). Synthetic

- Data Generator for Adaptive Interventions in Global Health. ArXiv, abs/2303.01954. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.01954>
- Renu, N., & Sunil, K. (2023). Integrating Computational Data Science in University Curriculum for the New Generation of Scientists. *Higher Education for the Future*, 10, 183 - 195. <https://doi.org/10.1177/23476311231183204>
- Rosa, A. P. M. D. (2023). Analyzing Programming Competency: A Student Perspective in Python Programming. 2023 8th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR), 336-340. <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147530>
- Saberi-Karimian, M., Khorasanchi, Z., Ghazizadeh, H., Tayefi, M., Saffar, S., Ferns, G. A., & Ghayour-Mobarhan, M. (2021). Potential value and impact of data mining and machine learning in clinical diagnostics. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 58, 275 - 296. <https://doi.org/10.1080/10408363.2020.1857681>
- Sagar, S., Rastogi, R., Garg, V., & Basavaraddi, I. V. (2022). Impact of Meditation on Quality of Life of Employees. *International Journal of Reliable and Quality E-Healthcare*. <https://doi.org/10.4018/ijrqeh.305843>
- Sajno, E., Bartolotta, S., Tuena, C., Cipresso, P., Pedroli, E., & Riva, G. (2023). Machine learning in biosignals processing for mental health: A narrative review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066317>
- Sanz-Osorio, M. T., Meritxell, S.-R., Olga, M., Monica, C. P., Vicenç, V., & Miguel Angel, E.-B. (2022). Humanization of care in acute psychiatric hospitalization units. Scoping Review. *Journal of psychiatric and mental health nursing*. <https://doi.org/10.1111/jpm.12858>
- Schwabe, U., & Braun, E. (2021). From certificates to performance: a paradigm shift and its consequences for higher education research. *Journal of Supranational Policies of Education (JoSPoE)*. <https://doi.org/10.15366/JOSPOE2021.13.005>
- Silva-Rodríguez, A., & Guarneros-Reyes, E. (2020). Iniciación temprana en investigación. Modelos instruccionales actuales. <https://doi.org/10.22402/j.rdiipycs.unam.6.1.2020.279.22-39>
- Song, Z., & Baicker, K. (2021). Health And Economic Outcomes Up To Three Years After A Workplace Wellness Program: A Randomized Controlled Trial. *Health affairs*, 40 6, 951-960. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2020.01808>
- Taş, E. (2023). Data literacy education through university-industry collaboration. *Information and Learning Sciences*, 125(5/6), 389-405. <https://doi.org/10.1108/ILS-06-2023-0077>
- Thieme, A., Hanratty, M., Lyons, M., Palacios, J. E., Marques, R. F., Morrison, C., & Doherty, G. (2022). Designing Human-centered AI for Mental Health: Developing Clinically Relevant Applications for Online CBT Treatment. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 30, 1 - 50. <https://doi.org/10.1145/3564752>
- Tkachenko, E. S., & Efremova, S. K. (2023). Psychological Aspects of Digital Technologies in Education. 2023 IEEE 24th International Conference of Young Professionals in Electron Devices and Materials (EDM), 1970-1973. <https://doi.org/10.1109/EDM58354.2023.10225099>
- Trella, A. L., Zhang, K. W., Nahum-Shani, I., Shetty, V., Doshi-Velez, F., & Murphy, S. A. (2022). Designing Reinforcement Learning Algorithms for Digital Interventions: Pre-Implementation Guidelines. *Algorithms*, 15. <https://doi.org/10.3390/a15080255>
- Tumwebaze Alicon, A., & Kalinaki, K. (2023). Positioning higher education institutions as work-based ICT-integrated learning theatres for employee mid-career development; a strategy for HR capacity building. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. <https://doi.org/10.1108/heswbl-02-2023-0047>
- Valentin, S., Kleinesse, S., Bramley, N. R., Seriès, P., Gutmann, M. U., & Lucas, C. (2023). Designing optimal behavioral experiments using machine learning. *eLife*, 13. <https://doi.org/10.7554/eLife.86224>
- vanden Hende, F., Whitsed, C., & Coelen, R.J. (2022). An Organizational Change Perspective for the Curriculum Internationalization Process: Bridging the Gap Between Strategy and Implementation. *Journal of Studies in International Education*, 27, 520 - 538. <https://doi.org/10.1177/10283153221105321>
- Vance, E. A., Glimp, D. R., Pieplow, N. D., Garrity, J. M., & Melbourne, B. A. (2022). Integrating the humanities into data science education. *Statistics Education Research Journal*. <https://doi.org/10.52041/serj.v21i2.42>
- Vardhan, J., & Mahato, M. (2021). Business Incubation Centres in Universities and Their Role in Developing Entrepreneurial Ecosystem. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 8, 143 - 157. <https://doi.org/10.1177/23939575211034056>
- Vezzoli, M., & Zogmaister, C. (2023). An introductory guide for conducting psychological research with big data. *Psychological methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000513>

- Vittengl, J. R., & Vittengl, K. L. (2021). Can Teaching Data Analysis In-House Improve Psychology Students' Skills? *Teaching of Psychology*, 49, 206 - 211. <https://doi.org/10.1177/0098628321992842>
- Weisenmuller, C. M., & Luzier, J. L. (2022). Technology is a core competency in professional psychology. *Training and Education in Professional Psychology*. <https://doi.org/10.1037/tep0000423>
- Wu, C.-Y., Lee, M.-B., Huong, P. T. T., Chen, I.-M., Chen, H.-C., & Hsieh, M.-H. (2023). Longitudinal Outcomes of Resilience, Quality of Life, and Community Integration in Treatment-Resistant Depression: A Two-Group Matched Controlled Trial. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, <https://doi.org/10.1177/10783903231204881>.
- Wu, S., Ben, S., Dhaou, D., & Soares. (2022). Emerging Technologies and Global Health: Generating Bibliometric Evidence for Innovation Management. Paper presented at the medRxiv. <https://doi.org/10.1101/2022.10.02.22280618>
- Yadav, A., Kumar, D., & Hasija, Y. (2023). Behaviour Analysis Using Machine Learning Algorithms In Health Care Sector. 2023 International Conference on Advancement in Computation & Computer Technologies (InCACCT), 877-880. <https://doi.org/10.1109/InCACCT57535.2023.10141829>
- Yamazaki, T., Miura, T., & Sakata, I. (2022). Big data analysis reveals an emerging change in academia-industry collaborations in the era of digital convergence. 2022 IEEE International Conference on Big Data (Big Data), 6109-6118. <https://doi.org/10.1109/BigData55660.2022.10020326>
- Yang, S., Lin, L., & Zhang, X. (2022). Adjustment Method of College Students' Mental Health Based on Data Analysis Under the Background of Positive Psychology. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921621>
- Yang, Z., & Talha, M. (2021). A Coordinated and Optimized Mechanism of Artificial Intelligence for Student Management by College Counselors Based on Big Data. *Computational and Mathematical Methods in Medicine*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/1725490>
- Yarkoni, T. (2019). The generalizability crisis. *Behavioral and Brain Sciences*, 45. <https://doi.org/10.31234/osf.io/jqw35>
- Yarrington, J. S., Montgomery, C., Joyner, K. J., O'Connor, M.-F., & Wolitzky-Taylor, K. B. (2023). Evaluating training needs in clinical psychology doctoral programs. *Journal of clinical psychology*. <https://doi.org/10.1002/jclp.23549>
- Ylijoki, O.-H. (2022). Invisible hierarchies in academic work and career-building in an interdisciplinary landscape. *European Journal of Higher Education*, 12, 356 - 372. <https://doi.org/10.1080/21568235.2022.2049335>
- Zhang, C., Lakens, D., & Ijsselstein, W. A. (2019). Theory Integration for Lifestyle Behavior Change in the Digital Age: An Adaptive Decision-Making Framework. *Journal of Medical Internet Research*, 23. <https://doi.org/10.31234/osf.io/fsw8t>
- Zhang, X., & Luo, P. (2021). Analysis of psychological education factors based on computer software and hardware collaboration and data mining. *Microprocess. Microsystems*, 81, 103744. <https://doi.org/10.1016/j.micpro.2020.103744>
- Zhou, J., Guo, A.-F., Chen, Y., & Chen, J. (2022). Original Innovation through Inter-Organizational Collaboration: Empirical Evidence from University-Focused Alliance Portfolio in China. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14106162>





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).

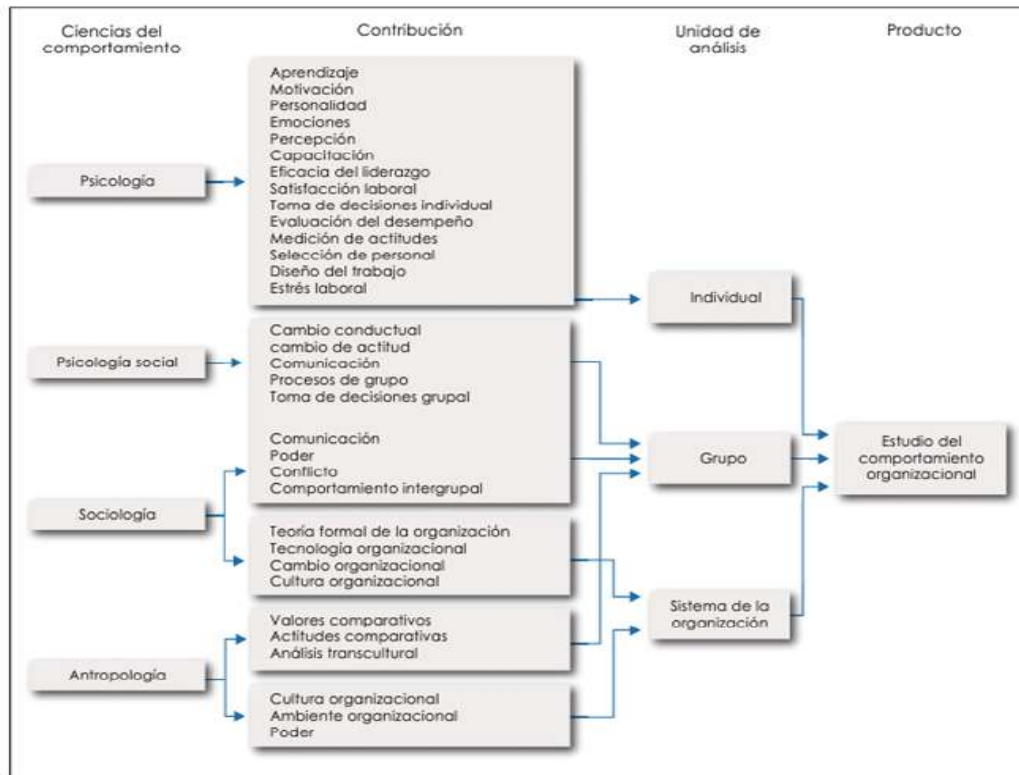


Figura 2.1 Contribuciones al comportamiento organizacional.

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).

- a. **Describir sistemáticamente:** cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- b. **Comprender:** Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- c. **Predecir:** El comportamiento futuro de los empleados
- d. **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.
- e. **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 construidos 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





<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c03>

La Metodología en el Quehacer del Psicólogo Organizacional

Methodology in the Practice of the Organizational Psychologist

Carlos Nava Quiroz y Cynthia Zaira Vega Valero

Resumen

El propósito del presente capítulo es exponer algunas de las técnicas metodológicas que pueden ser usadas, por el psicólogo, dentro de las organizaciones, así como los principios psicométricos más importantes para poder evaluar el comportamiento. Más que intentar replicar o resumir las metodologías (de grupo, encuestas y psicometría) la exposición pone su atención en algunos de los aspectos más importantes y problemáticos para los interesados en el tema y a partir de ejemplos prácticos. Para la metodología de grupos el acento está en la aleatoriedad, para homogeneizar los grupos de tratamiento, en cuanto a variables extrañas y las ventajas que presenta ésta en cuanto a la correcta elección del diseño y los alcances en la interpretación de los resultados. Para la investigación por encuesta, la aleatoriedad tiene un papel diferente, es puesta como el eje para generalizar los hallazgos encontrados en una muestra a la población. El cálculo de la muestra y el método de recolección aleatorio son importantes para poder considerar con un margen de error mínimo que lo encontrado en la muestra existe en la población bajo estudio. Aquí lo que se quiere conocer son los parámetros de la población, a partir de muestras. En el caso de los instrumentos de medida, la pretensión está puesta en que los datos derivados del instrumento sean válidos, lo que estará garantizado siempre y cuando se cumplan los criterios metodológicos de construcción del mismo, lo que involucra cierto grado de estadística. El correcto uso de la metodología tiene que ver con una buena formación del psicólogo y será en beneficio de la psicología.

Palabras clave: Selección de la muestra, metodología científica, selección aleatoria; fuentes de validez, consistencia interna

Abstract

The purpose of this chapter is to present some of the methodological techniques that can be used by psychologists within organizations, as well as the most important psychometric principles for evaluating behavior. Rather than attempting to replicate or summarize the methodologies (group, surveys, and psychometrics), the discussion focuses on some of the most significant and problematic aspects for those interested in the topic, using practical examples. For group methodology, the emphasis is on randomness to homogenize treatment groups concerning extraneous variables and the advantages this offers in terms of the correct choice of design and the scope of interpreting the results. In survey research, randomness plays a different role; it is central to generalizing the findings from a sample to the population. The calculation of the sample and the method of random collection are important to consider with a minimal margin of error that what is found in the sample exists in the population under study. Here, the aim is to know the parameters of the population from samples. In the case of measurement instruments, the intention is that the data derived from the instrument are valid, which will be guaranteed as long as the methodological criteria for its construction are met, which involves a certain degree of statistics. The correct use of methodology is related to the psychologist's good training and will benefit psychology.

Keywords: Sample selection, scientific methodology, random selection; sources of validity, internal consistency

Contenido Temático

- Resumen, 50
- Abstract, 50
- Introducción, 51
- Metodología de Grupos, 52
- Metodología por Encuesta, 55
- Instrumentos de medida, 58
- Comentarios, 62
- Referencias, 63

“Medir es conocer.”

Lord Kelvini

Introducción

El propósito del presente capítulo es exponer – de manera sucinta- algunas de las técnicas metodológicas que pueden ser usadas o implementadas, por el psicólogo, dentro de las organizaciones (dicho en el sentido más amplio del término), así como los principios psicométricos más importantes para poder evaluar el comportamiento. La idea surge como una manera de apoyar la inserción del psicólogo en las organizaciones a partir del trabajo sistemático y ordenado que la metodología ofrece.

La exposición será sumaria, poniendo atención en algunos de los aspectos más relevantes, que son problemáticos -sobre todo- para los iniciados en el tema. Es conveniente señalar que existen suficientes textos, en extenso, que abordan la metodología, en este caso recomendamos -de inicio- los escritos originales y a la postre tratados más exhaustivos. Creemos que no hay por que re escribir lo ya hecho, sino llamar la atención en aspectos que pueden ser importantes al momento de tomar decisiones metodológicas.

El psicólogo tiene que caracterizarse por ser un analista del comportamiento humano, no sólo en el ámbito de investigación sino también en lo aplicado. El psicólogo organizacional (PO) debe ostentar una identidad propia que sea característica de su hacer, para que esto ocurra tiene que poseer un bagaje teórico y una formación metodológica sólida.

El PO, por costumbre o tradición, se ha dedicado a resolver problemas inmediatos, o que en muchas ocasiones no le corresponden, como por ejemplo la contratación y liquidación de personal. Las organizaciones están constituidas por individuos que se comportan, por lo que la psicología y el psicólogo pueden ofrecer aportaciones invaluable a estas.

Una de las áreas en la que tiene mayor injerencia el PO es la selección de personal, sin embargo, su hacer puede ser enmarcado de manera más amplia. La evaluación de la satisfacción laboral, implementación de sistemas de recompensas o estímulos laborales, prevención de accidentes de trabajo, salud laboral, entre otros. En todos los anteriores la metodología juega un papel muy importante. El tipo de metodología (diseños de grupos, la investigación por encuestas y la construcción y evaluación de instrumentos de medida, entre otras) que puede ser más útil al psicólogo organizacional es aquella que está relacionada, de manera directa, con los estudios de campo, ya sea para averiguar posibles problemas dentro de la organización o la toma de decisiones.

En lo que respecta a la formación metodológica, el psicólogo sabe que no solo existe la metodología de laboratorio, (por ejemplo, con los diseños de $N=1$) y que en el trabajo de campo la metodología de grupos, encuestas, lo mismo que poseer un conocimiento teórico práctico de la medición y evaluación, entre otras, pueden ser útiles para colaborar en las organizaciones. Lo que estamos proponiendo es que el practicante de la psicología trabaje con una visión diferente a sólo resolver problemas inmediatos y que en muchas ocasiones no muestran la capacidad y el perfil real del psicólogo y la psicología. Lo que a continuación presentamos son algunos de los aspectos más importantes en la formación del psicólogo organizacional, no recurriremos a una exposición tradicional de la metodología ya que existen excelentes textos que pueden cubrir este aspecto, en todo caso nos referiremos a las habilidades específicas que es deseable tenga el psicólogo organizacional, desde el punto de vista metodológico. Este escrito es producto, en gran parte, del contacto con estudiantes de posgrado, de sus inquietudes, dudas y reflexiones.

Metodología de Grupos

Existen diferentes clasificaciones acerca del tipo de estudios en ciencia, (Kerlinger y Lee, 2002), pero el interés de este trabajo está puesto en los estudios de campo, bajo el supuesto de que no sólo los psicólogos organizacionales sino otros tantos trabajan en situaciones naturales o sociales.

Los estudios de campo son llevados a cabo en ambientes naturales; las escuelas, hospitales, empresas públicas o privadas, entre otras y el control de las variables extrañas es muy limitado. Dependiendo de los propósitos, los estudios de campo pueden ser de investigación o aplicación, bajo esta circunstancia es la metodología que se emplea (por ejemplo, de grupos, de correlación o de encuestas). Pongamos por caso que un joven PO, quiere evaluar la pertinencia del método tradicional para enseñar a leer y escribir -a estudiantes de educación básica- y contrastarlo con un método digital. Lo que hace el joven PO es construir un diseño de grupos, donde los participantes son elegidos al azar lo mismo que el grupo en el cual van a participar. En seguida, ambos grupos son sometidos a un proceso de evaluación inicial (Pretest), -que consiste en una prueba de lectura y toma de dictado - luego se introducen las variables de tratamiento y al final las medidas de prueba (postest) -prueba de lectura y dictado- que muestren si es que existieron diferencias en el aprendizaje de la lectura-escritura, respecto del método. En este caso, el propósito primario es de investigación y luego la posible aplicación, ya sea para substituir o conservar la estrategia de enseñanza.

Otro escenario es cuando -suponiendo el mismo planteamiento- no es posible asignar los participantes de manera aleatoria, los grupos ya están formados y no hay manera de modificarlos. Así, las preguntas que surgen son ¿los resultados serán los mismos que cuando aleatorizamos? ¿Qué tanta confianza puedo tener en estos resultados? La respuestas a estas interrogantes está en el conocimiento metodológico.

El seminal texto de Campbell y Stanley (1995), "Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social", tratan sobre las fuentes de invalidez de los diseños del grupo. En primer lugar refieren las fuentes de invalidez interna y externa. Éstas fuentes de invalidez junto con la asignación al azar de los participantes o individuos a los grupos, son la columna vertebral de los diseños de grupo y su validez en general.

Así, Campbell y Stanley (et.al., pag. 16) afirman que “Llamamos validez interna a la mínima imprescindible, sin la cual es imposible interpretar el modelo”. Esto es, son variables extrañas que afectan la veracidad de la intervención en cuestión. Mientras que “... la validez externa plantea el interrogante de la posibilidad de generalización: ¿a qué poblaciones, situaciones, variables de tratamiento y variables de medición puede generalizarse este efecto?”. Por otra parte, los mismos autores declaran que “... la asignación aleatoria a los diferentes grupos de tratamiento... sirve para lograr, dentro de los límites estadísticos conocidos, la igualdad de los grupos antes del tratamiento” (pag. 18). Lo que garantiza la aleatoriedad es que los grupos sean homogéneos de inicio, así, sería de esperar que ambos fueran iguales en cuanto a diferentes variables como número de participantes, edad, género, inteligencia, etcétera.

A continuación presentamos las definiciones conceptuales de las diferentes fuentes de invalidez según Campbell y Stanley (et.al. pag. 17-18):

Fuentes de invalidez interna:

- a. Historia, los acontecimientos específicos ocurridos entre la primera y la segunda medición, además de la variable experimental.
- b. Maduración, procesos internos de los participantes, que operan como resultado del mero paso del tiempo (no son peculiares a los acontecimientos en cuestión), y que incluyen el aumento del edad, el hambre, el cansancio y similares procesos internos de los participantes, que operan como resultado del mero paso del tiempo (no son peculiares a los acontecimientos en cuestión), y que incluyen el aumento del edad, el hambre, el cansancio y similares.
- c. Administración de Test, el influjo que la administración de un test ejerce sobre los resultados de otro posterior.
- d. Instrumentación, los cambios en los instrumentos de medición o en los observadores o calificadores participantes que pueden producir variaciones en las mediciones que se obtengan.
- e. Regresión estadística, opera allí donde se han seleccionado los grupos sobre la base de los puntajes extremos.
- f. Sesgos resultantes en una selección diferencial de participantes para los grupos de comparación.
- g. Mortalidad experimental, o diferencia en la pérdida de participantes de los grupos de comparación.
- h. Interacción entre la selección y la maduración, etc...

Fuentes de invalidez externa:

1. El efecto reactivo o de interacción de las pruebas, cuando un pre-test podría aumentar o disminuir la sensibilidad o la calidad de la reacción del participante a la variable experimental, haciendo que los resultados obtenidos para una población con pretest no fueran representativos de los efectos de la variable experimental para el conjunto sin pretest del cual se seleccionaron los participantes experimentales.
2. Los efectos de interacción de los sesgos de selección y la variable experimental.
3. Efectos reactivos de los dispositivos experimentales, que impedirían hacer extensivo el efecto de la variable experimental a las personas expuestas a ella

en una situación no experimental.

4. Interferencias de los tratamientos múltiples, que pueden producirse cuando se apliquen tratamientos múltiples a los mismos participantes, pues suelen persistir los efectos de tratamientos anteriores.”

La tabla número 3.1 muestra seis diseños, los tres primeros pre-experimentales y del cuatro al seis experimentales. La X representa la intervención y la O la observación o prueba (test). El signo (-) significa que es un factor no controlado, el símbolo (+) quiere decir que la fuente de invalidez está controlada y los de interrogación que no es clara su participación en las fuentes de validez. La R representa la asignación al azar de los participantes.

De regreso a nuestro ejemplo, el grupo control es aquel que es tratado con el método tradicional de enseñanza de la lectura y escritura y el grupo experimental es el digital. La diferencia entre tener los grupos (control y experimental) y que son asignados al azar y con grupos ya formados de antemano es trascendente, si bien se conservan los niveles comparativos que los grupos ofrecen, la falta de asignación al azar hace que no se pueda garantizar la validez interna del diseño. Por lo que es muy difícil afirmar que los resultados obtenidos a partir de grupos ya formados puedan ofrecer datos con validez aceptable.

Por otra parte, hay que destacar que si bien el grupo control pretest-postest (ver Tabla 3.1 diseño 4) cubre de manera satisfactoria las fuentes de invalidez interna el diseño 6 con sólo post-test cubre por igual todas las fuentes de invalidez interna además de la interacción en la administración de test y el tratamiento, validez externa.

		Diseños preexperimentales			Diseños experimentales			
		1.- Estudio de caso con una medición	2.- Pre-test-postest de un solo grupo	3.- Comparación con un grupo estático	4.- Grupo control pre-test-post-test	5.- Cuatro grupos de Solomon	6.- Grupo de control con post-test únicamente	
		X O	O X O	X O O	ROXO RO O	ROXO RO O R X O R O	R X O R O	
Fuentes de Invalidez	Validez Interna	Historia	-	-	+	+	+	+
		Maduración	-	-	¿?	+	+	+
		Administración de Test		-	+	+	+	+
		Instrumentación		-	+	+	+	+
		Regresión		¿?	+	+	+	+
		Selección	-	+	-	+	+	+
		Mortalidad	-	+	-	+	+	+
		Interacción		-	-	+	+	+
	Validez Externa	Interacción de administración de test y X		-		-	+	+
		Interacción de selección y X	-	-	-	¿?	¿?	¿?
		Dispositivos reactivos		¿?		¿?	¿?	¿?
Interferencia de X múltiples								

Tabla 3.1 Diseños pre-experimentales y experimentales

En este caso, es más pertinente desarrollar un experimento con dos grupos elegidos al azar y sin pretest, lo cual es más económico en términos de tiempo y representa igual nivel de confianza que el diseño 4. Respecto de este diseño 6, es común pensar o tener dudas sobre su pertinencia, en tal caso Campbell y Stanley (et.al.) señalan.

"Por razones psicológicas, es difícil renunciar a <<tener la seguridad>> de que los grupos experimentales y de control eran <<iguales>> antes del tratamiento experimental diferencial. No obstante, la aleatorización implica la mayor seguridad, aplicable a cualquier fin, de la carencia de sesgos iniciales entre grupos. Dentro de los márgenes de confianza establecidos por las pruebas de significación, la aleatorización puede ser suficiente, sin necesidad de recurrir al pretest." (Pág. 54).

En la práctica es común encontrar diseños de pretest-postest -sin asignación aleatoria- (diseños de pretest-postest de un solo grupo) y quienes lo usan ponen demasiada fe en ellos, cuando sería incluso más práctico emplear un diseño de comparación con un grupo estático (diseño 3). En resumen, el diseño 3, que es igual al 6 -solo que sin asignación al azar, presenta más ventajas que el diseño 2 de pretest-postest. Hay poco que decir respecto del diseño uno -estudio de caso con una medición- no ofrece ninguna seguridad de los efectos del tratamiento, por más que se le pregunte a los individuos o participantes acerca de su satisfacción con la intervención.

En cuanto al diseño 5 (4 grupos de Solomon) es comparable con el diseño 6, y ofrece como ventaja la posibilidad de hacer comparaciones muy específicas que brindan más información, pero también presenta el problema de los niveles de comparación, en términos de las pruebas estadísticas a ser usadas, es más costoso en términos de tiempo y participantes para asignar a los grupos.

Así, en el caso del ejemplo, el joven investigador pudo haber desarrollado un diseño aleatorizado de dos grupos con pos test y supongamos que en efecto después de aplicar una prueba estadística encuentra diferencias significativas, donde el método digital fue superior, por lo tanto; en primer lugar, hay la confianza acerca de la validez interna del diseño -es decir, las fuentes de invalidez interna fueron controladas- con lo cual es plausible concluir que el método digital es superior al tradicional para el aprendizaje de la lectura y escritura.

Sin embargo, no es posible generalizar los hallazgos en razón de tres elementos, el primero de ellos está en que el propósito del estudio fue probar la efectividad entre tratamientos, (el método tradicional y el método digital), segundo las fuentes de invalidez externa, no son cubiertas por completo para ninguno de estos diseños y por último, la asignación al azar de los participantes a los grupos fue con el fin de homogenizarlos y en ningún momento se pretendió buscar la representatividad de población alguna. Cuando se quiere encontrar representatividad de la población estamos pisando en otro terreno.

Metodología por Encuesta

La metodología de encuestas se caracteriza por obtener muestras a partir de una población, bien definida, con el fin de extender los resultados encontrados en la muestra a la población. Dicha metodología define una serie de pasos a seguir: a) definir

los objetivos del estudio, en términos de las variables pertinentes y la población, b) implementar los instrumentos de medida, que pueden ser encuestas, inventarios, escalas... diseñados exprofeso para el caso, c) seleccionar el tamaño de la muestra, a partir de algoritmos específicos, d) seleccionar el tipo de muestreo más apropiado y que depende de las características estructurales de la población (muestreo aleatorio simple, por cuotas, estratificado...) e) recolección de la información y construcción de la base de datos, f) análisis de la información y g) presentación del informe. Esta metodología es empleada, en esencia, por investigadores de mercado, instituciones gubernamentales o políticas y en menor medida por sociólogos y psicólogos.

Esta metodología tiene como propósito central generalizar los hallazgos de la muestra a la población, por lo que no basta que los cuestionarios o pruebas estén bien desarrollados, la manera en que se elige la muestra es crucial: El cálculo del tamaño de la muestra y la elección al azar es trascendente.

Sea el caso por ejemplo, de un PO que intenta averiguar los niveles de estrés de trabajadores de la empresa QW, con el fin de implementar programas que ayuden a reducir los mismos y así incrementar la seguridad y productividad. La empresa está compuesta por ayudantes generales, obreros, personal de oficina dividido en secretarías y archivistas, trabajadores administrativos, jefes de oficina y departamento, que son en total 500 individuos. Con esta información el PO sabe que su universo o población está acotado por los 500 trabajadores. Con el fin de ahorrar recursos y tiempo el PO decide extraer una muestra de esta población para realizar su estudio de estrés, tomando en cuenta que por lo menos existían dos o tres estratos. Después de revisar la literatura y de acuerdo con las características de su población, el PO eligió el cálculo muestral a partir del algoritmo apropiado para muestras pequeñas (menor a 10 000 casos) y que permite evaluar y comparar diferentes estratos que son propios de la población (trabajadores eventuales, de planta y administrativos), ver figura 3.1.

Figura 3.1 Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{\frac{Z^2 q}{E^2 p}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{Z^2 q}{E^2 p} - 1 \right]}$$

Donde:

Z = es el nivel de confianza y que de manera general es elegido el 95% o 99%, de seleccionar el primero quiere decir que estamos dispuestos a aceptar un 5% de error y 95% de confianza en los resultados que encontremos son representativos de la población.

p y q = a la variabilidad de el evento estudiado, cuando no se conoce ésta, que es lo más común, es asignada igual probabilidad de ocurrencia (0.5 y 0.5).

E = es la precisión con la que se generalizaran los resultados, a mayor precisión mayor es el tamaño de la muestra y visceversa, a menor precisión menor tamaño de muestra.

N = tamaño de la población.

n = tamaño de la muestra.

Donde Z se calcula a partir del nivel de confianza dado por la distribución normal.

Los valores de p y q serán de .5, debido a que no hay estudios previos que muestren que proporción de trabajadores se estresa más o menos. En cualquier caso habría que realizar una investigación bibliográfica que pudiera dar una idea para modificar estos valores, por ejemplo suponiendo que la literatura marcara que los oficinistas son más propensos al estrés que los obreros en uno 60% entonces las proporciones variarían para p y q .40 y .60.

El grado de precisión E para generalizar la muestra no es complemento de Z, de hecho E puede tomar diferentes valores por ejemplo .05, .03, .1..., al margen de Z. Entre mayor es el nivel de generalización requerido la muestra es mayor. Para nuestro caso es de .05, moderado.

Substituyendo los valores en la formula

$$n = \frac{\frac{1.96^2 \cdot .5}{.05^2 \cdot .5}}{1 + \frac{1}{500} \left[\frac{1.96^2 \cdot .5}{.05^2 \cdot .5} - 1 \right]}$$

Los cálculos muestran que n=75.68064, redondeado n= 76.

Los cálculos numéricos, y aceptando un nivel de error bajo, mostraron que 76 individuos son un tamaño muestral apropiado. El siguiente paso consiste en conocer cuántos individuos por estrato son pertinentes. El PO sabe que de los 500 empleados 430 son trabajadores y 70 oficinistas, con lo que 430 es igual al 86% de la muestra y 14% de oficinistas. Así, el 86% de 76 es igual a 65 trabajadores y 14% corresponde a 11 oficinistas.

Con el tamaño de la muestra y estratos completados el siguiente paso es elegir al azar a los participantes, lo que es posible a partir de un procedimiento simple; como partir de un listado y numerar a los trabajadores y en seguida seleccionarlos a partir de una tabla de números aleatorios o aplicación para computadora o internet (por ejemplo, <http://www.generarnumerosaleatorios.com>) donde se ofrecen programas automatizados, (para más detalle acerca de procedimientos para calcular el tamaño de la muestra ver, Lohr, 2000; Scheaffer, Mendenhall III y Lyman, 2007; Rojas, 2013). Una vez identificados los participantes se les aplica la prueba de estrés laboral y cédula de demográficos.

El PO analiza los datos con el fin de dar respuesta a sus preguntas y diseña tablas de frecuencias y porcentajes, gráficos de barras y pastel para mostrar los resultados. De la misma manera desarrolla pruebas estadísticas como "t" de Student y análisis de varianza para contrastar las muestras por actividad, edad, género... una vez hechos los análisis el PO puede tomar decisiones para implementar programas contra el estrés.

En cualquier caso, el uso de pruebas paramétricas señalan entre los principales requerimientos el muestreo al azar, independencia entre observaciones, igualdad de varianzas, la continuidad de la variable bajo estudio... y nivel de medición intervalar, esto último refiere al instrumento de medida en particular, lo que conlleva a otra área de la metodología.

Es conveniente tener presente que la aleatorización tiene funciones diferentes

en el contexto de la metodología: en los diseños de grupo cumple con el fin de homogeneizar los grupos y garantizar la validez interna y externa de los mismos, mientras que en la metodología por encuestas la muestra es extraída al azar para asegurar la representatividad de la población y poder generalizar los hallazgos muestrales a la población, con cierto grado de certidumbre.

Instrumentos de medida

En psicología, los instrumentos de medida son variados y dependen del contexto de trabajo. Por ejemplo, en el laboratorio son comunes los contadores de respuestas en función del tiempo, en el campo aplicado o de investigación existen diferentes opciones como es el caso de la metodología observacional que implica la construcción de catálogos conductuales, para a la postre, desarrollar sistemas de registro basados en frecuencias y tiempo, otro caso es la clínica donde los instrumentos son diversos y van de la entrevista, los auto registros, escalas o instrumentos de papel y lápiz. En cualquier caso, un mínimo de confiabilidad es requerida para todos estos instrumentos de medida y en particular, en otros casos, se exige la validez del mismo.

En psicología los instrumentos de medida tienen que estar sustentados por una teoría de la medida, así, la medición consiste en "... reglas para asignar símbolos a los objetos para (1) representar cantidades de atributos numéricos (escalamiento) o (2) definir si los objetos caen en la misma categoría o diferente con respecto a un atributo dado (clasificación). Ambos, escalamiento y clasificación incluyen la formulación y evaluación de reglas." (Nunnally & Berstein, 1994, Pág. 29).

En la actualidad existen dos tendencias generales en la construcción de instrumentos de evaluación, la primera es conocida como teoría clásica de los test o representacional y la segunda como la teoría de respuesta al ítem o de modelo de escalamiento. Desde el punto de vista de la teoría clásica, medir es asignar números a las observaciones de acuerdo a reglas pre establecidas, estas reglas son las escalas de medida, nominal, ordinal, intervalo y razón. El problema de esta postura radica en que el test bajo estudio tiene que demostrar, antes cualquier otra cosa, que cumple los requerimientos de la escala de medida. Así, el cero al que hacen alusión las escalas de intervalo o razón tiene que ser interpretado, y un cero de estrés qué significa, ¿ausencia de estrés o el nivel más bajo de estrés o un estrés manejable?, que si lo analizamos puede incluso ir en contra de la teoría. El otro problema está en la igualdad de los intervalos, cuando observamos un reloj o una cinta métrica es fácil y está a la vista que los intervalos son iguales, sin embargo con las pruebas o test no es posible tener esta obviedad, cuando esto ocurre (que es lo más común) se recurre a evaluar la normalidad de los datos. Si la normalidad es obtenida entonces se asume que los intervalos son iguales, de lo contrario siempre queda la duda de si la variable bajo estudio se distribuye de manera normal o tiene algún otro tipo de distribución y por eso no observamos normalidad y poco o nada podemos asumir respecto de la igualdad de los intervalos. Lo paradójico de esta situación es que en la actualidad existe una gran cantidad de instrumentos de medida donde se reportan alfas de cronbach, análisis factorial exploratorio, y análisis factoriales confirmatorios, que dicho sea de paso son análisis multivariados que asumen requerimientos de medida elevados y en ningún caso hay preocupación alguna por los intervalos iguales de los test. (para una crítica

más detallada ver Nunnally & Berstein, et. al.)

En el caso de la segunda Nunnally & Berstein, (et. al.) afirman que...

Un mucho mejor criterio es la medida en que los resultados del uso de la escala se ajustan a un modelo de escalamiento. Todo uso de la medición se basa, esencialmente, en la convención, y se avanza cuando se acuerdan mejores convenciones. En general, cuanto más bien elaborada se enuncia cuantitativamente una hipótesis, más importantes son los problemas de escalamiento formal. (Nunnally & Berstein, et. al., pag. 34).

Bajo esta postura no es necesario apegarse a la convención de escalas propuesta por Stevens, (1946). Según sea el caso, se construyen las escalas siguiendo una lógica teórica y son sometidas a pruebas (usando métodos logarítmicos, Log, Log lineal...) y en última instancia el criterio de validez está dado por su utilidad práctica, o validez empírica para probar la teoría "Independientemente de si un conjunto de ítems se ha convertido en una escala mediante procedimientos clásicos o modernos, el valor final de esa escala o cualquier otra medida se define por sus relaciones con otras variables." (Nunnally & Berstein, et.al., pag.)

No es propósito de este trabajo hacer una descripción detallada de estas posturas teóricas de la medida, para una revisión más completa sugerimos consultar Nunnally & Berstein, (et.al.), Muñiz, (2018).

Al igual que en otras disciplinas puede existir más de un instrumento, con propiedades diferentes, para medir un fenómeno, por ejemplo en la física es posible medir la longitud a partir del sistema métrico decimal o el sistema métrico inglés, lo mismo que la temperatura que puede ser medida en grados centígrados o Fahrenheit. En psicología por ejemplo es posible medir el conflicto marital a partir de entrevistas, observación conductual directa, o escalas de conflicto marital. Por otra parte, hay instrumentos que son más isomórficos que otros, por ejemplo podemos medir la longitud a partir de los pasos que damos de un lado a otro o cinta métrica, en este caso decimos que la cinta guarda mayor isomorfismo con el objeto medido que los pasos, es lógico que los pasos pueden variar en longitud dependiendo de la estatura de quien los ejecute, mientras que la regla o un flexómetro no, en todo caso el flexómetro tiene mayor isomorfismo que los pasos dados. El isomorfismo entonces se refiere a qué también el instrumento elegido representa mejor al fenómeno que queremos medir, de ahí que una entrevista puede detectar conflicto marital, mientras que la observación directa especifica el tipo de interacciones maritales conflictivas y una escala de medida ofrece algún grado de conflicto marital, además de las posibles áreas conflictivas. Así, la elección del instrumento y su adecuación isomórfica tiene que ver con el propósito de quien lo usa, ya sea con fines de diagnóstico, investigación o detección.

Cualquiera que sea el método que se elija para construir un test, al final lo importante es que de cuenta del propósito para el que fue creado, por lo que un instrumento tiene que ser confiable y válido.

Así, la confiabilidad o fiabilidad se refiere a que el instrumento de medida tiene que ser consistente, es decir, tener un mínimo de error. La consistencia puede ser evaluada a lo largo del tiempo o a lo interno. Cuando el instrumento es evaluado a lo largo del tiempo es aplicado en dos ocasiones diferentes -entre la primera y segunda aplicación tiene que haber al menos 30 días de diferencia- al mismo grupo de individuos. Los coeficientes de correlación son, en este caso, los indicadores de fiabilidad de la prueba.

Para la consistencia interna de la prueba o test es posible utilizar diferentes

índices como el alfa de Cronbach, Coeficientes de Kuder-Richardson, Rulon... que requieren una sola aplicación.

Además, la confiabilidad es esencial para que a la postre se dé la validez, pueden existir instrumentos que sean confiables pero no válidos, pero no puede haber validez sin confiabilidad.

Por otra parte, la validez puede expresarse de tres diferentes maneras, validez predictiva, validez de contenido, y validez de constructo: La validez predictiva se refiere a la efectividad del instrumento para predecir un resultado futuro, por ejemplo, cuando en las escuelas se aplica, al inicio, un instrumento para conocer que estudiantes es más probable que concluyan sus estudios, o aquellos que los abandonen, al final los resultados de esta medida son comparados con la conclusión de los estudios o la deserción. De hecho los instrumentos de orientación vocacional pertenecen a esta categoría.

La validez de contenido afirma que, de todo el posible universo de ítems se seleccionen aquellos que mejor representen al constructo, en este caso es común que se recurra a expertos, en el tema, que juzguen si los ítems seleccionados cubren el espectro del constructo en estudio.

La validez de constructo hace referencia a que el instrumento sea útil para corroborar las hipótesis derivadas del constructo - verificar la teoría-, es decir, que el instrumento y la teoría son validados a la vez (Nunnally & Berstein, et. al.). Lo anterior implica, investigación empírica que dé cuenta de la veracidad de la teoría.

Si bien es conveniente que el psicólogo organizacional tenga conocimientos acerca de la teoría de la medida, también lo es, que conozca estadística y el manejo de programas estadísticos.

Con el fin de ilustrar lo anterior, el PO está interesado en elegir un instrumento para medir el estrés laboral. El primer paso consiste en una búsqueda bibliográfica de instrumentos que miden el estrés laboral. En esta revisión el PO encuentra dos instrumentos de características similares, para decidir qué instrumento es el más idóneo se basa en dos criterios generales, la fiabilidad y la factorización propuesta por los autores. La tabla número 3.2 muestra algunos de los datos más importantes que el PO toma en cuenta para decidir qué instrumento es el más idóneo para su investigación.

	Fiabilidad del test	KMO	Factorización	Rotación	Número de Factores
Test estrés 1	.83	.81	Componentes principales	Oblimin	dos
Test estrés 2	.80	.81	Máxima verosimilitud	Varimax	dos

Tabla 3.2 Indicadores de fiabilidad y factorización

A partir de la revisión de los reportes escritos e índices de confiabilidad, KMO, factorización y rotación el PO decide elegir el test de estrés número 2. Al parecer la decisión no es muy afortunada, la lógica indica que tiene mejores niveles el primer test de estrés. Sin embargo, al revisar el PO las correlaciones ítem - total para la prueba 1 encuentra que algunos de los ítems presentan puntuaciones por abajo de .20 y otros de .90, ¿pero ésto que indica? las pautas recomendadas para las correlaciones ítem total proponen .40, con lo que aquellos ítems menores a este valor tienen que ser eliminados, lo mismo que los superiores a .90, que muestran alta redundancia. Ambos criterios son estándares generales que se siguen en la actualidad (Muñiz, et.al; Lloret, Ferreres, Hernández & Tomás, 2014), en el primer caso quiere decir que valores inferiores a .40 aportan niveles bajos de varianza explicada al test, en otras palabras,

estos ítems contribuye poco a identificar o representar el estrés -son ítems espurios-, y en el segundo la redundancia es tanta que, en un sentido estricto, es posible afirmar que hay ítems que son iguales aunque con diferente redacción, de hecho, todos los ítems contienen algún grado de redundancia -expresado en términos de correlación- por ejemplo, un ítem puede preguntar acerca de “qué tanto estrés le causa interactuar con personas del sexo opuesto” y otro ítem pregunta “qué tanto estrés le causa interactuar con mujeres”, en este caso, si quien contesta el segundo ítem es un hombre para él las mujeres son el sexo opuesto, por lo que en esencia se está preguntando lo mismo, así se obtiene una correlación muy alta o casi perfecta. De hecho, cuando se factoriza sin haber prescindido de los ítems ficticios pueden obtenerse más factores y a la vez poca consistencia dentro de los mismos, pero cuando en la base de datos es depurada los factores son más claros y consistentes.

Otro elemento en el que pone atención el PO es la cantidad de sujetos y las opciones de respuesta de la escala. Para el primer caso observa que se reportan 180 participantes y en el segundo 215. Los estándares actuales marcan que como mínimo son necesarios 200, tanto para estimar los niveles de fiabilidad como para obtener el análisis factorial. Respecto de las opciones de respuesta, el PO observa que la primera escala cuenta con 3 opciones de respuesta mientras que la segunda con 6 (0 a 5). Diferentes autores reportan que una escala por ejemplo tipo likert debe de contener al menos 5 opciones de respuesta, lo que se justifica en términos de suponer que la variable es continua y al agregar opciones de respuesta se gana en variabilidad. (Pérez y Medrano, 2010; Lloret, Ferreres, Hernández & Tomás, et.al). En realidad, variables como la longitud son continuas pero la manera en que se implementa la medida no alcanza a cubrir la totalidad de la continuidad, así alguien puede medir de estatura 1.70 y dependiendo del flexómetro puede ser 1.702356189..., pero esta precisión depende del instrumento, en principio, y de la precisión con que se quiera medir. (Pérez y Medrano, et.al.).

Una vez refinada la base de datos, el siguiente paso consiste en decidir el tipo de análisis, Análisis Factorial Exploratorio (AFE) o Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Es común, cuando la escala es nueva, usar el AFE, en este caso, el primer instrumento fue factorizado a partir del Análisis de Componentes Principales (ACP) y el segundo mediante Máxima Verosimilitud (MV). El primer método fue diseñado para tomar en cuenta la varianza total mientras que el segundo sólo toma en cuenta la varianza compartida por los ítems (comunalidades) y deja de lado la varianza no compartida. Bajo ciertas circunstancias pueden darse resultados muy semejantes entre las dos maneras de factorizar, sin embargo hay una distinción conceptual muy importante,

“ Las diferencias entre la primera opción (AFE) y la segunda (ACP), son evidentes. Las variables observadas (ítems) son las variables independientes en el ACP, pero las variables dependientes en el AFE. A nivel conceptual (y formal) la diferencia es enorme. En cambio, diferentes razones han llevado durante décadas a una gran confusión entre ambas, de forma que sistemáticamente se ha aplicado una de esas técnicas, el ACP, para conseguir el objetivo que corresponde a la otra, al AFE” (Lloret, et.al., pág. 1153).

Baste un ejemplo, en una tienda de conveniencia un investigador de mercado está interesado en conocer cuáles son los indicadores o variables que pueden ayudar a entender la preferencia por comprar un jabón de baño en particular. Con tal fin, desarrolla una serie de ítems donde pregunta a los participantes, seleccionados, acerca de su decisión. Las preguntas se relacionan con la fragancia, el precio, presentación, cantidad de producto (en gramos), qué beneficios ofrece, etcétera. En seguida se

procesa la información para obtener los componentes (ACP) que van a probabilizar la elección del tipo de jabón que compra la gente (por ejemplo, primer componente propiedades benéficas del jabón y segundo componente precio - disponibilidad). Es decir, los componentes sirven como variables predictoras (independientes) de la compra del tipo de jabón.

Para el caso del AFE, la técnica (Máxima Verosimilitud) toma en cuenta sólo la varianza compartida entre los items, lo que hace de entrada, que los items que se agrupan en factores que describen, de la mejor manera, al constructo de interés, el estrés, la variable dependiente. En este caso la técnica elegida exige normalidad, independencia en las observaciones y que no exista colinealidad. Cuando los supuestos no son satisfechos hay otras aproximaciones para factorizar (Hair, Anderson, Tatham & Black. 1999; Lloret, et.al., 2010).

De esta manera, el PO toma la decisión basado en los estándares recomendados, con lo cual gana en certeza de que los resultados que encuentra en su aplicación tienen un alto grado de confianza. Así, sus conclusiones y afirmaciones están bien fundamentadas. No hacer caso de los estándares conlleva a resultados inciertos.

Comentarios

El propósito del presente escrito fue hacer una breve exposición sobre algunos de los problemas metodológicos que más llaman la atención a los estudiantes de posgrado. Creemos que es necesario, si no indispensable, que los psicólogos tengan una identidad propia en los diferentes ámbitos de trabajo, la razón básica estriba en que en muchas ocasiones los psicólogos tienden a mimetizarse en los ambientes laborales: cuando el psicólogo trabaja en hospitales adopta un lenguaje similar a los practicantes de la medicina, lo mismo ocurre en las empresas, en este caso el psicólogo habla de la productividad, las ganancias, si tal o cual cosa le es útil a la empresa, su pensamiento y lenguaje tiene un sentido económico administrativo empresarial. Por otra parte, cuando preguntamos a otros profesionales a qué se dedica el psicólogo sus respuestas son ambiguas, poco claras, y desinformadas, respuestas del estilo de “se dedican a lo mental”, “a entrenar ratas o pichones”, “al sentido humano de la vida”, son expresiones que muestran el poco conocimiento del quehacer de el psicólogo, esto no es otra cosa que falta de identidad. Lo que tiene que darle al psicólogo identidad propia es su educación, una formación teórica, metodológica y práctica. El psicólogo tiene que asumir que su materia de estudio es el comportamiento humano individual y para estudiarlo cuenta con estrategias metodológicas diversas, lo presentado en éste escrito es una muestra, desde la visión metodológica.

La recomendación es conocer la metodología que se elige para responder sus preguntas o necesidades prácticas. La elección de la metodología de grupos, por encuestas y psicometría está fundamentada por razones de carácter práctico, esta metodología permite hacer investigación en ámbitos como, la educación, salud y empresas, lo mismo puede contribuir a resolver problemas concretos que ocurren en las organizaciones y en el mejor de los casos hacer investigación aplicada.

En lo referente a la metodología de grupos y por encuestas, la pretensión fue marcar las diferencias de propósitos, a partir del azar, definido como que todos los elementos de una población tengan la misma probabilidad de ser elegidos. En la metodología de grupos el azar tiene como propósito homogeneizar los mismos y a partir

de esto es que son declarados como diseños pre experimentales o experimentales. Así, cualquier manipulación sobre la variable de interés o dependiente permite, con mayor confianza, afirmar que es debida al tratamiento y no producto de la casualidad.

"Campbell (1957) distingue dos tipos principales de validez en los diseños experimentales. ... por tanto, en la validez interna la efectiva acción de los tratamientos experimentales que debiera reflejarse en la diversificación de los resultados. El propósito principal de todo investigador es, sin duda alguna, conseguir dicha validez, ya que gracias a ellas puede lograr una comprensión empírica de sus presupuestos hipotéticos. Cuando, por otra parte, habla de la validez externa de un diseño, Campbell se refiere a la representatividad o generalidad de los resultados de un experimento. Dicha validez se relaciona, por consiguiente, a las clases de poblaciones a las que pueden generalizarse los resultados. Y estas poblaciones no deben limitarse exclusivamente a las de los sujetos, sino que incluyen las relativas a las de los tratamientos e incluso a las de las <<pautas o patrones estimulativos" (Arнау, 1981, Pág. 9)

En tanto, en la metodología de encuestas el azar tiene como propósito la representatividad de la población, así, los hallazgos muestrales pueden ser generalizados a la población.

"El muestreo probabilístico es la base fundamental de cualquier investigación mediante encuesta... la clave para conseguir este objetivo es un principio fundamental denominado "igual probabilidad de selección", que afirma que si cualquier miembro de una población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado en una muestra, entonces esa muestra será representativa de la población. Es así de sencillo." (Scheaffer, Mendenhall & Lyman, 2007, Pág. 16).

En cuanto a las propiedades psicométricas de los instrumentos, es conveniente que los interesados en aplicar test tengan en cuenta la importancia de conocer los aspectos teóricos, estadísticos e interpretativos de la confiabilidad y validez, tanto para elegir o diseñar una escala. La confiabilidad, determinación de los factores (AFE) y verificación de la estructura de varianza (AFC) son elementos necesarios para iniciar la verificación de las hipótesis derivadas del constructo, es decir, probar la teoría.

Referencias

- Arнау, G.J. (1981). Diseños experimentales en psicología y educación. Métodos y técnicas de investigación psicológica. Volumen 1. Ed. Trillas. México.
- Campbell, D.T y Stanley, J.C. (1995). Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. Ed. Amorrortu. Buenos Aires.
- Gómez-Benito, J. M., Hidalgo, M.D. y Guilera, G. (2010). El sesgo de los instrumentos de medición. Tests justos. Papeles del Psicólogo. Vol. 31(1), pp. 75-84.
- Hair, Jr.J.F., Rolph E. Anderson, E.A., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). Análisis multivariante. Prentice Hall. México.
- Lloret-Segura, S, Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2004). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. Anales de Psicología, 2014, vol. 30, no 3 (octubre), 1151-1169. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>.
- Lohr, S.L. (2000). Muestreo diseño y análisis. Ed. Thomson. México.
- Muñiz, F.J. (2010). Las teorías de los tests: Teoría clásica y teoría de respuesta a los ítems. Papeles del Psicólogo. Vol. 31(1), pp. 57-66.
- Muñiz, F.J. (2018). Introducción a la psicometría. Teoría clásica y TRI. Ed. Pirámide. España.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.J. (1995). Teoría psicométrica. McGraw Hill. México.
- Pérez, E.R. y Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento, Vol 2 N 1, 58-66.
- Rojas, S.R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. Ed. Plaza y Valdés. México.
- Scheaffer, R.L, Mendenhall III, W. y Lyman, O.R. (2007). Elementos de muestreo. Ed. Thomson. México.
- Stevens, S.S. (1946). Sobre la Teoría de las Escalas de Medición. Science. Vol. 103, No. 2684.



4

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c04>

Capacitación Basada en Evidencias: Reporte de un Caso Organizacional con Entrenamiento Conductual

Evidence-Based Training: A Report of an Organizational Case with Behavioral Training

*Rosa Alejandra Hernández Toledano, Oscar García Arreola
e Isaías Vicente Lugo-González*

Resumen

El presente trabajo describe un caso de entrenamiento individual a un directivo, en éste se implementó un programa de capacitación conductual basado en evidencias para optimizar el rendimiento laboral de un supervisor de seguridad en su entorno de trabajo. El objetivo del capítulo es presentar la eficacia de los métodos de capacitación basado en evidencias para la reducción de indicadores negativos para la gestión de tiempo que pueden perjudicar la eficiencia laboral. Se llevo a cabo un diseño de intervención en tres fases: línea base, intervención y seguimiento, documentando cuidadosamente el progreso y los resultados en cada fase. Además, se presentan las herramientas y técnicas utilizadas, como la matriz de administración del tiempo de Covey y la técnica de auto instrucciones. La intervención concluye mostrando que el programa de capacitación basado en evidencias produjo una disminución significativa en la frecuencia y duración de las actividades no programadas del supervisor de seguridad, lo que a su vez, le permitió centrarse en las tareas fundamentales de su puesto de trabajo. Este capítulo es de particular interés para psicólogos organizacionales, ya que demuestra cómo la psicología conductual puede aplicarse para mejorar la eficiencia en el entorno de trabajo a través de intervenciones basadas en evidencias.

Palabras clave: Programa de capacitación conductual, gestión del tiempo, matriz de administración del tiempo, intervención basada en evidencias

Abstract

This paper describes a case of individual training for an executive, in which an evidence-based behavioral training program was implemented to optimize the job performance of a security supervisor in their work environment. The aim of the chapter is to present the effectiveness of evidence-based training methods for reducing negative indicators in time management that can impair work efficiency. An intervention design was carried out in three phases: baseline, intervention, and follow-up, carefully documenting the progress and results at each stage. Additionally, the tools and techniques used are presented, such as Covey's time management matrix and the self-instruction technique. The intervention concludes by showing that the evidence-based training program led to a significant reduction in the frequency and duration of the security supervisor's unscheduled activities, which in turn, allowed them to focus on the fundamental tasks of their job. This chapter is of particular interest to organizational psychologists, as it demonstrates how behavioral psychology can be applied to improve efficiency in the workplace through evidence-based interventions.

Keywords: Behavioral training program, time management, time management matrix, evidence-based intervention

Contenido Temático

- Resumen, 66
- Abstract, 66
- Introducción, 67
- Caso de Intervención Conductual, 69
- Procedimiento del Modelo de Capacitación Basado en Evidencias, 70
- Resultados, 73
- Conclusiones, 76
- Referencias, 76

*La única cosa peor que entrenar a tus empleados
y que se vayan, es no entrenarlos y que se queden.*

Zig Ziglar

Introducción

El recurso más importante para una organización son las personas que integran a la misma, por ello resulta determinante invertir en el desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos para enfrentar los retos que trae consigo los cambios en el trabajo (Sung & Choi, 2018), para ello, ha resultado indispensable las propuestas de muchos profesionales de diversas disciplinas que han dedicado sus esfuerzos a construir, evaluar y modificar los procesos de capacitación (Thaler et al., 2017).

La capacitación implica un proceso sistemático y organizado a través del cual las personas adquieren los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades que requiere su puesto en una organización (Chiavenato, 2011). No obstante, según datos de la encuesta de Randstad Workmonitor (2022), seis de cada diez mexicanos afirman que los programas dirigidos a tal propósito no los prepara adecuadamente. En este sentido, Silva et al. (2018) señalan que este problema se debe a una clara tendencia a entrenar habilidades o competencias que no están relacionadas con los objetivos de la organización; sumado a esto, los autores remarcan que los programas de capacitación carecen de las estrategias necesarias para validar la efectividad del programa en términos objetivos.

Solventar estas problemáticas requiere que se presenten al menos dos condiciones: la primera, es que el desarrollo y ejecución del programa de capacitación sea conducido por analistas de la conducta organizacional con una sólida formación teórico-metodológica. La segunda condición implica que el programa de capacitación se desarrolle con base en un modelo conductor de análisis y comprobación de los resultados. Sin embargo, el distanciamiento actual entre la actividad de los psicólogos profesionales y los esfuerzos de investigación psicológica en las organizaciones ha provocado un rechazo a propuestas cada vez más actualizadas y de carácter científico (Jones, 1986; Katz & Ziderman, 1990; Ruiz & Vega, 2017).

En este sentido Ryan y Derous (2016) señalan que las organizaciones prefieren reducir costos en la capacitación, centrándose en sus efectos a corto plazo, por lo que no es de extrañarse encontrar hallazgos como alta rotación de personal, la práctica del head hunting (búsqueda y captación de personal exitosos), el uso de modelos mainstream (corriente principal) como también recurrir a los conocidos outsourcing (contratación externa). La consecuencia de esta toma de decisiones es que no se cubre las necesidades reales de la organización y por tanto los costos a largo plazo son más elevados.

A pesar de la diversidad de modelos de capacitación y teorías específicas que describen su pertinencia desde diferentes disciplinas, la psicología ha tenido un papel destacado en sus aportaciones respecto a este proceso (Kraiger et al., 1993; Schmitt & Borman, 1993). La psicología es fundamental en la medida en que su objeto de estudio es la dimensión individual del comportamiento humano. En este sentido, uno de los aportes más importantes de la psicología ha sido la construcción de explicaciones congruentes sobre la naturaleza del comportamiento humano en las organizaciones, situación que ha abierto las puertas a la creación de propuestas sistemáticas para la capacitación (Cascio, 1995).

Mediante la capacitación se ha logrado promover el desarrollo de las habilidades y tendencias que tienen como efectos incrementos en la producción, el aumento en la consistencia en el trabajo, así como en beneficios generales para la organización en términos del capital económico y características psicológicas relacionadas con el desempeño laboral (Delaney & Huselid, 1996; Russell et al., 1985; Koopmans et al., 2014), la necesidad de logro, entorno laboral y apoyo organizacional (Dalal et al., 2012).

Desde un punto de vista psicológico, la capacitación implica hacer al individuo capaz de hacer algo, esto es, posibilitar que pueda enfrentarse y tener éxito ante la ejecución de determinadas actividades. Un individuo capaz posee el repertorio conductual necesario — en términos de habilidades para ejecutar un comportamiento específico—, aunque este no se haya ejecutado aun ni esta ejecución sea efectiva ante la variación del criterio de logro. Por tanto, uno de los indicadores de éxito en la capacitación es cuando un individuo capacitado “aplica” lo que aprendió a distintas situaciones a las que fue originalmente entrenado (Ruíz y Vega, 2017). Desde la psicología, este efecto se ha denominado la transferencia en el entrenamiento (Woodworth & Thorndike, 1901), entendida ésta en el contexto organizacional como: “el grado en que los entrenados aplican de manera efectiva el conocimiento, habilidades y actitudes adquiridas en el contexto del entrenamiento al trabajo...” aclarando que: “para que la transferencia haya ocurrido, el comportamiento aprendido debe ser generalizado y mantenido por un período determinado en el contexto del trabajo” (Baldwin & Ford, 1988, p.63).

En este sentido Ruíz y Vega (2017) refieren que la capacitación es un entrenamiento específico que busca promover la adquisición o modificación de características comportamentales generales, tales como habilidades o actitudes en el trabajador para un desempeño satisfactorio en un ambiente organizacional particular. La modificación de conducta o la intervención conductual en las organizaciones se lleva a cabo a partir de cinco etapas: 1) Identificación de comportamientos críticos; 2) medición; 3) análisis funcional del comportamiento; 4) desarrollo de estrategias de intervención; y 5) evaluación del modelo conductual (Luthans & Kreitner, 1991).

Con base en dichas etapas se eligió el Modelo de Capacitación Basada en Evidencia (MCBE) de Ruiz y Vega (2017), el cual tiene por objetivo “promover la adquisición, o modificación de características comportamentales generales, tales como habilidades o actitudes, con miras a un desempeño satisfactorio en un ambiente organizacional particular” (p. 13). El modelo proporciona una serie de lineamientos que permite un proceso de contraste e intervención psicológica en cuatro etapas: 1) definición de variables; 2) evaluación, diagnóstico y diseño de intervención; 3) entrenamiento y 4) seguimiento. Se hace hincapié en el proceso de evaluación y diagnóstico dado que aporta evidencia y permite diseñar un plan de intervención estableciendo objetivos claros y los criterios de logro a alcanzar, mismos que están vinculados con los indicadores organizacionales.

Derivado de las consideraciones anteriores, presentamos a continuación un caso de intervención conductual para la programación de actividades desde el Modelo de Capacitación Basado en Evidencias (MCBE) con un directivo de una organización dirigida a la seguridad privada.

Caso de Intervención Conductual

El usuario de la capacitación fue un supervisor de una empresa de seguridad con dos años de antigüedad en su puesto. Dentro de sus funciones estaban: gestionar y coordinar procesos correspondientes a su área, dar atención a clientes, capacitar a personal a su cargo, así como participar en reuniones. Fue referido al programa de capacitación por su jefe directo quien reportó que el supervisor tenía problemas para gestionar los procesos y, en ocasiones, desatendía sus actividades, lo que ocasionaba retrasos en otras áreas de la organización.

En la primera reunión con el directivo se le dio la bienvenida al programa y se le explicó que el objetivo de la capacitación era el desarrollo de habilidades para mejorar el rendimiento en su trabajo. El entrenamiento dio inicio con la indagación de aquellas habilidades a capacitar y establecer el área de oportunidad. Este procedimiento se llevó a cabo en sesiones con el supervisor y el psicólogo organizacional. La información se obtuvo a partir de entrevistas semiestructuradas y se priorizaron aquellas conductas que fueran frecuentes (más de siete eventos por semana), bajo el control del directivo y relevantes para su trabajo. El supervisor comentó que cada día realizaba una planeación de las actividades que realizaría en su jornada laboral, no obstante, algunos compañeros lo interrumpían para solicitar apoyo en algunas actividades laborales. La realización de actividades no programadas entorpecía el cumplimiento de las funciones generando interrupción y postergación de sus funciones que sí había considerado hacer para el día. Estas interrupciones eran frecuentes, muchas de ellas estaban bajo el control del directivo, aunque en su explicación eran un obstáculo para la realización de sus actividades.

Para comenzar el proceso de la capacitación es prioritario establecer un objetivo de entrenamiento, en este sentido, se preparó al supervisor para “Disminuir la frecuencia y duración de actividades no programadas del supervisor”. El siguiente paso fue definir las variables del caso, por lo que se consideró como actividades programadas a las actividades que estuvieran anotadas en una lista estipulada cada mañana, las actividades no programadas fueron aquellas tareas repentinas, que no estaban anotadas en la lista, por ejemplo: llamadas telefónicas, visitas inesperadas, las juntas no programadas o interrupciones autoimpuestas (Ferner, 1980).

Diseño. La capacitación empleó un diseño N= 1, que consistió en una línea base, fase de intervención y seguimiento (ABA). Estos diseños son especialmente útiles para analizar la eficacia de una intervención o tratamiento a lo largo del tiempo (Goodwin, 2010). Los diseños N=1 ofrecen evidencia del cambio conductual con un solo sujeto. La forma en la que se genera evidencia del cambio conductual es a partir de la relación que guarda la incorporación del tratamiento con la variación del nivel o tendencia del comportamiento de interés (Arnau, 1981; Fernández-Ballesteros, 2001; Smith, 2012).

En este caso, la línea base se obtuvo a lo largo de nueve sesiones, en donde se registraron las conductas de interés de cambio, la fase de intervención constó de

cinco, en donde además de seguir registrando las conductas de interés se lleva a cabo la aplicación de técnicas conductuales de cambio, y tres sesiones se destinaron para el seguimiento, que de igual forma se registraron las conductas de interés.

Análisis de datos. Para evaluar los datos del directivo se empleó el programa Excel para Windows. Los índices de estabilidad, tendencia y rebote fueron analizados con base a lo que establece Perone (1991). La estabilidad de los datos de la serie temporal y la tendencia fueron evaluadas mediante inspección visual (ver Perone & Hursh 2013) ya que si el comportamiento no es estable antes del cambio de condición los cambios posteriores a la intervención serán poco concluyentes (Bourret & Pietras, 2013). Finalmente, calculamos el tamaño del efecto empleando el valor de **d** de Cohen (Ledesma et al., 2008) con el propósito de estimar la magnitud de los cambios entre la fase de línea base, tratamiento y seguimiento.

Procedimiento del Modelo de Capacitación Basado en Evidencias

1) Definición de variables

Las actividades no programadas son aquellas que entorpecen el cumplimiento de las funciones relacionadas con un período de tiempo programado determinado para el logro de objetivos organizacionales, por ejemplo: las llamadas telefónicas, las visitas inesperadas, las juntas no programadas, las crisis, la correspondencia, el ruido y las interrupciones autoimpuestas (Ferner, 1980).

2) Evaluación inicial, diagnóstico y diseño de intervención

Este apartado estuvo compuesto de 12 sesiones. En la primera reunión se realizó la presentación de la dinámica de trabajo a seguir, en las siguientes dos se realizaron entrevistas semiestructuradas para conocer el puesto de trabajo, indicadores de desempeño y la necesidad de capacitación del participante en relación con sus funciones. La cuarta sesión fue para indagar la frecuencia de la conducta a mejorar. En la quinta sesión se presentaron los formatos de registro que se utilizaron durante todo el programa de capacitación y en las sesiones seis a la doce se efectuaron los autorregistros por parte del participante los cuales fueron supervisados por el equipo de capacitación organizacional para indagar la necesidad de capacitación y que sirvieron para establecer el diagnóstico.

Con base en esta información se diseñó un programa de capacitación específica en programación de actividades que permitiera disminuir la frecuencia y duración de actividades no programadas que se presentan a lo largo de la jornada laboral del colaborador. Los objetivos específicos fueron: 1) Entrenar la habilidad de programación de actividades; 2) Entrenar la habilidad de toma de decisiones en programación de sus tareas y; 3) Disminuir las actividades no programadas. Se diseñó un formato de autorregistro que el usuario llevaría a cabo durante su jornada laboral (ver Tabla 4.1), para evaluar la frecuencia y duración de actividades no programadas.

Actividades realizadas en el día	Duración de la actividad	Era programada	Se interrumpió la realización de la actividad	Duración de la interrupción
Acudir a la oficina de la dirección	10:25 minutos	No	No	0

Tabla 4.1 Ejemplo de formato de autorregistro para el usuario

Actividades realizadas en el día	Duración de la actividad	Era programada	Se interrumpió la realización de la actividad	Duración de la interrupción
Elaborar un reporte de plantillas	2:50 hrs	Si	Si	1:20 hrs
Atender llamada de proyecto D	23: 10 minutos	No	No	0

Tabla 4.1 Ejemplo de formato de autorregistro para el usuario

Nota. Autorregistro diseñado adhoc para la intervención

El colaborador llenó el registro durante su jornada laboral, anotó sus actividades laborales en orden cronológico de realización, indicó si se trataba de una actividad programada, cuanto tiempo tardó en realizarla, si tuvo imprevistos durante su ejecución, anotó el avance de la actividad en términos de porcentaje que el colaborador calculaba y finalmente indicó si esta tarea le correspondía o si le concierne a algún otro colaborador.

Con base en la información recabada fueron diseñadas las sesiones de intervención con técnicas para aumentar la eficiencia en el trabajo: establecimiento de objetivos, planificación de actividades y administración de tiempo, elaboración de metas que permitan establecer que debe hacer el colaborador para cumplir con sus indicadores de desempeño a partir de sus acciones cotidianas (Gavino, 2011). Una de las técnicas empleadas en beneficio de la productividad fue la matriz de administración del tiempo de Covey (1989) con el fin de establecer y respetar prioridades, para ser más eficientes realizando las tareas y analizar los objetivos organizacionales de acuerdo con el grado de urgencia e importancia que les corresponde. El ejemplo de este procedimiento se observa en la Tabla 4.2

	Urgente	No urgente
Importante	Cumplir con el deadline del proyecto A Firmar contrato del proyecto D	Responder a mails de corporativo Desarrollar plan preventivo del proyecto E
No importante	Atender llamada de proyecto D	Atender llamadas del área B

Tabla 4.2 Ejemplo de la matriz de administración del tiempo de Covey

Finamente, se incluyó la técnica de autoinstrucciones ya que Caballo (1998) señala que las autoinstrucciones son autoverbalizaciones que se da al individuo y que dirigen su actuación, que tienen como objetivo que el participante modifique su comportamiento manifiesto y permiten ajustar la actuación del empleado en la ejecución de sus actividades diarias. En la Tabla 4.3 se presentan las seis sesiones que se planearon a cabo durante el programa de intervención con los objetivos, actividades y tareas respectivos.

Sesión	Objetivo de la sesión	Procedimiento	Actividades		Tareas
			Psicólogo organizacional	Colaborador	
1	Descripción de la conducta meta que pretende la capacitación individual	Contrato conductual	Presentar evidencia que justifique la habilidad a trabajar	Firma el contrato conductual, proporciona retroalimentación de la habilidad a trabajar	El colaborador retroalimenta la sesión, expresa sus fufas sobre la forma de trabajo

Tabla 4.3 Descripción de las sesiones de intervención



Sesión	Objetivo de la sesión	Procedimiento	Actividades		Tareas
			Psicólogo organizacional	Colaborador	
2	Establecimiento de objetivos que permita al colaborador tener claridad sobre los resultados.	Programación de actividades con base en administración de tiempo (Ferner, 1980; Gavino, 2011).	Proporcionar formatos de apoyo con ejemplos que permitan al colaborador establecer objetivos claros, operativos, flexibles y estimulantes	Establecer con el psicólogo organizacional los objetivos finales e intermedios, así como los criterios que permitan su cumplimiento, con ayuda de los formatos diseñados	Llenar registros proporcionados por el psicólogo organizacional
3 y 4	Clasificación de las actividades diarias con apoyo de autoinstrucciones	Matriz de Covey (1989), Proceso de administración de tiempo de Ferner (1980) y Autoinstrucciones de Caballo (1998).	Proporcionar lista de actividades reportadas en los autorregistros del colaborador. Priorizar actividades en conjunto con el colaborador. Ensayar autoinstrucciones	Llevar a cabo la matriz de Covey con apoyo de los formatos diseñados	Priorización de sus actividades laborales durante los días subsiguientes con apoyo de autoinstrucciones
5	Programación de actividades diarias considerando las no programadas	Proceso de Ferner (1980), Gavino (2011) y Autoinstrucciones de Caballo (1998)	Diseñar y presentar formato de programación de actividades. Se capacitó al colaborador para su llenado	Realizar la programación del día anterior a la sesión con ayuda del formato diseñado	Programación diaria de sus actividades con apoyo de autoinstrucciones
6	Retroalimentación de las actividades realizadas previamente	Retroalimentación objetiva	Retroalimentación objetiva a la programación del colaborador.	Realizar modificaciones a su programación del día	Continuar con las programaciones.

Tabla 4.3 [Continuación]
Descripción de las sesiones de intervención

3) Entrenamiento

La etapa de intervención del programa de capacitación se llevó a cabo en seis sesiones basadas en las técnicas conductuales antes mencionadas. En la Tabla 4.4, se muestra el objetivo de cada sesión, la duración y una breve descripción.

Sesión	Objetivo	Duración	Descripción
1	Describir la conducta meta que pretende la capacitación específica.	1 hora	Se presentó la información que aporte evidencia al área que se pretende trabajar.
2	Establecer objetivos que permita al colaborador tener información clara de los resultados	1 hora	Con base en el procedimiento de administración del tiempo de Ferner (1980) y Gavino (2011), se establecieron objetivos de la intervención. Se proporcionó al colaborador formatos de apoyo.
3	Clasificar las actividades diarias del colaborador	1 hora	Con base en la información del registro de evaluación, se proporcionó la lista de actividades de su puesto. Se realizó la priorización de sus actividades con apoyo de la adaptación de la matriz de Covey (1998).

Tabla 4.4 Descripción de las sesiones del entrenamiento



Sesión	Objetivo	Duración	Descripción
4	Clasificar las actividades no programadas del colaborador	50 minutos	Se realizó la clasificación de las actividades no programadas detectadas en los registros de evaluación.
5	Programar las actividades diarias, de acuerdo con el tipo de actividad no programada	1 hora	Se diseñó un formato para la programación de las actividades diarias del colaborador tomando en cuenta la clasificación de Gavino (2011) y la priorización de Ferner (1980). Se propuso la agrupación de las actividades no programadas.
6	Retroalimentar las actividades realizadas previamente	50 minutos	Retroalimentación de las actividades que se realizaron, resolver dudas respecto a la programación, así como posibles adaptaciones.

Tabla 4.4 [Continuación]
 Descripción de las sesiones del entrenamiento

Resultados

En la Figura 4.1 se muestra la frecuencia de las actividades no programadas del colaborador en la fase de evaluación inicial (A), intervención (B) y seguimiento (A). En la línea base presentó un nivel operante de aproximadamente cinco actividades no programadas. Las líneas continuas ilustran el rango de datos superior e inferior de la fase. En la fase de intervención el nivel operante disminuyó a 3.5 actividades no programadas, sin reportar tendencia. Finalmente, la fase de seguimiento alcanzó un nivel operante de 2.5 actividades no programadas con una tendencia ligeramente negativa. Los límites superiores e inferiores de la fase de línea base, intervención y seguimiento no se solapan, lo que indica que hay un efecto significativo entre la fase inicial y la de intervención.

Para asegurar los cambios obtenidos se deban al proceso de capacitación específica se calculó el tamaño del efecto. Este índice permite cuantificar el cambio que se obtuvo con el programa de intervención, así como de valorar su magnitud, lo que permitiría superar algunos de los problemas que afectan al análisis visual de los datos y precisar de forma válida las inferencias basadas en éste (Bono & Arnau, 2014). El valor d de Cohen entre la línea base e intervención fue de 4.27, de acuerdo con Morales (2012), este valor permite identificar que la intervención tuvo un efecto grande, lo que se traduce en un importante decremento en la realización de actividades no programadas con base en la intervención empleada.

En la Figura 4.2 se muestra la duración de las actividades no programadas. En la línea base se observa una variación considerable, un nivel de 102.75 minutos con una pendiente negativa; en la fase de intervención se muestra un decremento con un nivel de 23.83 y una pendiente negativa, asimismo, se observa que los límites no se solapan. El valor de d de Cohen fue de 2.67, lo que demuestra un efecto superior de la intervención. En la fase de seguimiento el nivel fue de 35 minutos, con un solapamiento entre límites, sin embargo, continúa con una pendiente negativa.

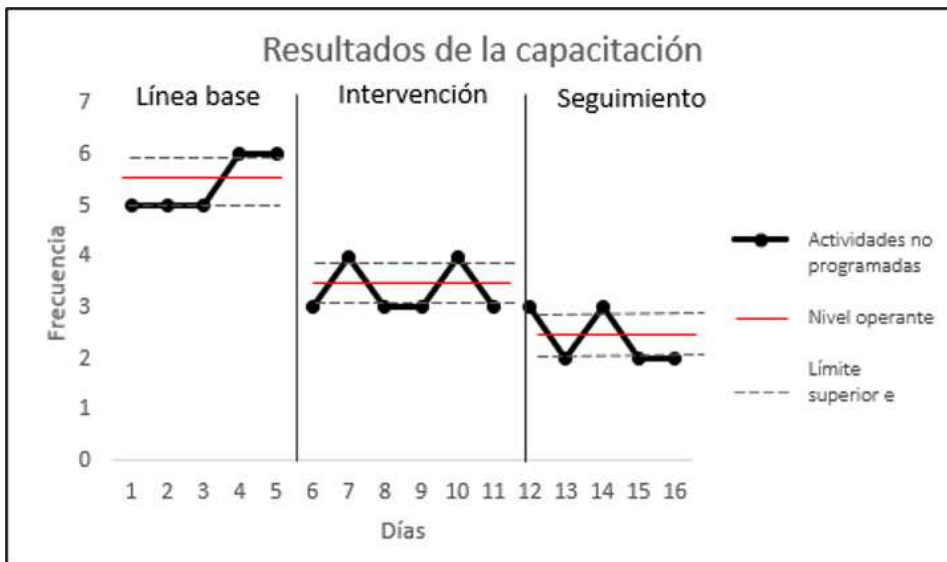


Figura 4.1 Polígono de frecuencias de las actividades no programadas, modelo ABA.

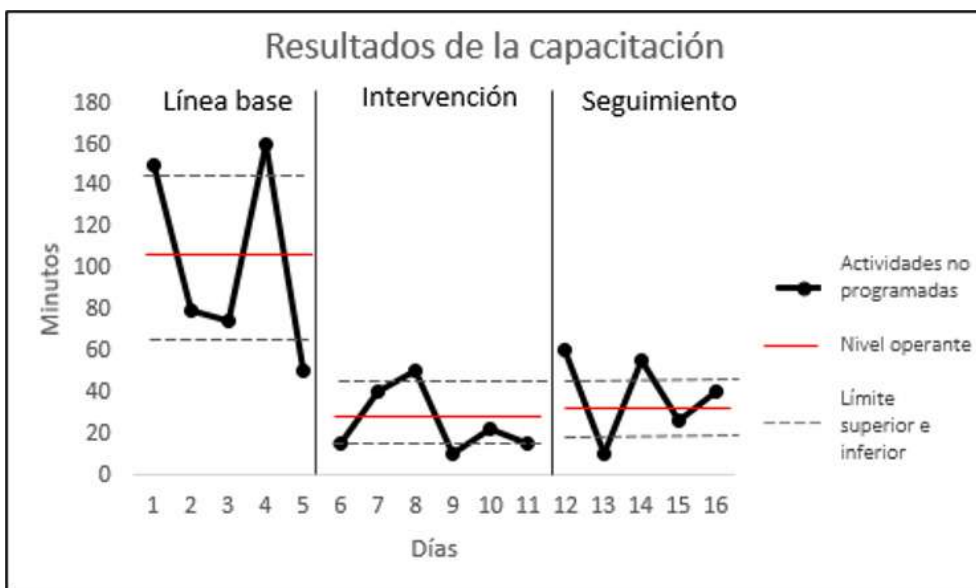


Figura 4.2 Polígono de duración de las actividades no programadas, modelo ABA.

En la Figura 4.3 se muestra el 100% de las actividades del colaborador. Se graficó el porcentaje de las actividades no programadas de cada una de las sesiones de las tres fases. El nivel de la línea base fue de 57%; el nivel de la intervención fue de 36.4% y en el seguimiento su nivel decrementó a 23.2%, observándose días dónde el porcentaje de actividades no programadas es 1 o 2 minutos. El valor de d de Cohen corresponde a 3.99 lo que demuestra junto con los valores del nivel un efecto grande en la intervención.

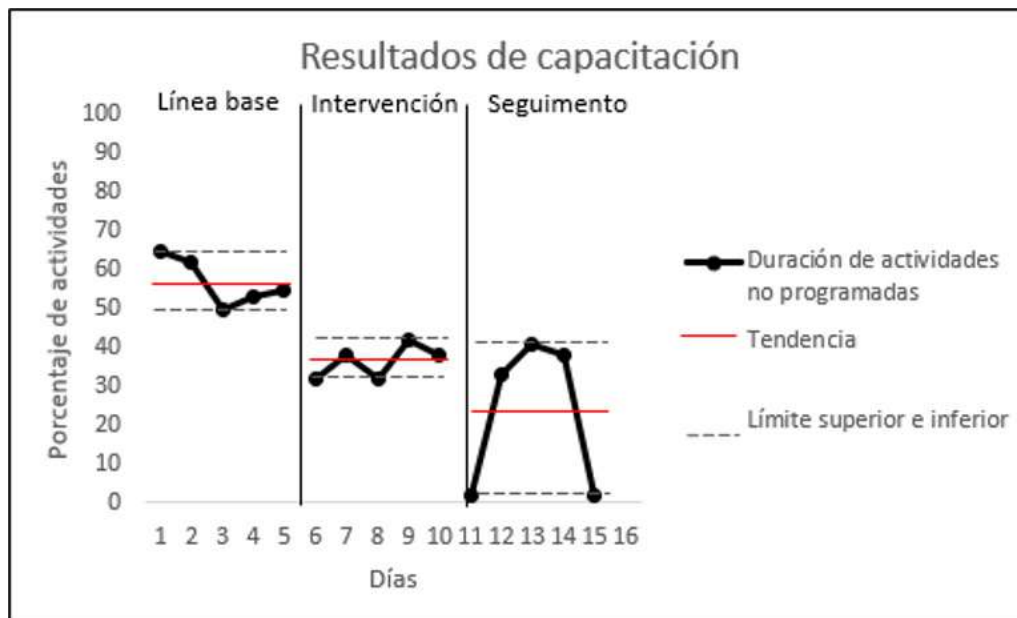


Figura 4.3 Polígono de porcentaje de actividades no programadas, modelo ABA.

Con base en los resultados y con lo mencionado por Bournet y Pietras (2013) existen una serie de características para evaluar los datos que se obtuvieron a través de las fases ABA para valorar los cambios conductuales logrados. Como se puede observar, el nivel operante de la frecuencia, duración y porcentaje de actividades disminuyó a lo largo del programa de capacitación, desde la línea base hasta la fase de seguimiento. También se consideró la latencia, el tiempo necesario para que el cambio en la respuesta se detecte después del inicio de una nueva condición experimental (Kazdin, 1982), para los tres parámetros conductuales. Se presentó una latencia corta para el cambio lo que indica que la intervención produjo un efecto inmediato en el comportamiento del colaborador respecto a las actividades no programadas. La evaluación de la tendencia permite identificar si la disminución en las actividades no programadas se debe efectivamente al programa de intervención, o en su defecto, que los datos presenten tendencia sin llevar a cabo el entrenamiento (ver Perone & Hursh 2013); en la Figura 4.1 y 4.3 se observa que no existe ninguna tendencia aunque en la Figura 4.2 sí se observa una ligera tendencia negativa desde la línea base, sin embargo, los datos de la fase de intervención muestran una tendencia más pronunciada que también se confirma con la disminución más drástica en el nivel operante.

4) Seguimiento

La fase de seguimiento constó de tres sesiones, en estas se registró las actividades no programadas, como se muestra en la Figura 4.3 los cambios en la intervención se mantuvieron. Los resultados muestran que se redujo la frecuencia y duración de las actividades no programadas.

La recomendación para el mantenimiento de la gestión de actividades consistió en la implementación de la programación de sus actividades laborales con base en los registros diseñados durante la capacitación. Finalmente, en la entrevista de cierre se retroalimentó las programaciones finales del participante, se le mostró los resultados de la fase de intervención y seguimiento. El usuario mencionó los beneficios que le proporcionó la capacitación, señaló que contar con una estructuración en sus

actividades le ha permitido atender otras funciones de su puesto, agrupar las actividades no programadas, disminuir la frecuencia y duración, además de una percepción en la disminución de fatiga física.

Conclusiones

Con base en los resultados se puede concluir que la disminución de las actividades no programadas en la jornada laboral del usuario se debe a la intervención de la capacitación basada en evidencia. Este cambio posibilita la atención de las actividades que programa el empleado y que le corresponden a su puesto de trabajo.

Consideramos que el MCBE (Ruíz & Vega, 2017) es una herramienta tecnológica que permite al psicólogo intervenir en las organizaciones en el contexto de la capacitación específica que permite dar respuesta a necesidades organizacionales. A través de la evaluación inicial y diagnóstico se detectó la atención de actividades no programadas que complicaba al colaborador atender los objetivos organizacionales de su puesto de trabajo. La capacitación modificó dichas condiciones no previstas brindando una solución breve, eficaz y que se mantuvo después de las sesiones de entrenamiento. Este capítulo examina al MCBE como una alternativa para contrarrestar aquellos enfoques que han favorecido prácticas sin vínculo teórico metodológico y que permita mostrar evidencia de los cambios conductuales observados en la atención de una necesidad organizacional (Johnston & Pennypacker, 1980; Luthans & Kreitner, 1991).

En la actualidad el papel del psicólogo debe guiarse por una perspectiva científica que aporte explicaciones basadas en evidencias. Como señala Ribes (2011) los recursos profesionales tanto teórico como metodológicos de la psicología conductual, guían la práctica eficiente del profesional en capacitación. Finalmente, la práctica de comprobación científica es sustancial para generar y comprobar cambios comportamentales utilizando tecnología psicológica que contribuya a la generación de valor del capital humano, en beneficio de las organizaciones.

Referencias

- Arnau, G.J. (1981). Uso de los modelos de series temporales como técnica de análisis de los diseños conductuales. *Anuario de Psicología*, 25(2), 17-34. <https://doi.org/10.1344/%25x>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bono, R., & Arnau, J. (2014). Diseños de caso único en ciencias sociales y de la salud. Síntesis.
- Bourret, J. C., & Pietras, C. J. (2013). Visual analysis in single-case research. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley, & K. A. Lattal (Eds.), *APA handbook of behavior analysis, Vol. 1. Methods and principles* (pp. 199-217). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13937-009>
- Caballo, V. (1998). *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. Siglo XXI Editores.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928-939. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.11.928>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). McGraw - Hill.
- Covey, S. (1998). Los siete hábitos de la gente altamente afectiva. Paidós.
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(Suppl 1), E295-E325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on

- perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Fernández-Ballesteros, R. (2001). Behavioral assessment. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (pp. 1090-1094). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01290-0>
- Ferner, J. (1980). Administración del tiempo como recurso. Editorial Limusa.
- Gavino, A. (2011). Establecimiento de objetivos, planificación de actividades y administración de tiempo. En F. Labrador (2011). *Técnicas de modificación de conducta* (pp. 483-498). Pirámide.
- Goodwin, C.J. (2010). *Research in psychology methods and design*. John Wiley & Sons.
- Johnston, J. M., & Pennypacker, H. S. (1980). *Strategies and tactics of human behavioural research*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Katz, E., & Ziderman, A. (1990). Investment in general training: the role of information and labour mobility. *The economic journal*, 100(403), 1147-1158. <https://doi.org/10.2307/2233964>
- Kazdin, A. (1982). *Single-Case Research Designs*. Oxford University Press, New York.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H.C., & Van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>
- Ledesma, R., Macbeth, G. & Cortada, N. (2008) Tamaño del efecto: Revisión teórica y aplicaciones con el sistema estadístico Vista. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40 (3), 425-439. <http://www.scielo.org.co/pdf/rtps/v40n3/v40n3a03.pdf>
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1991). *Modificación de la conducta organizacional*. Trillas.
- Morales, P. (2012). El tamaño del efecto (effect size): análisis complementarios al contraste de medias. *Boletín de Psicología*, 106,7-27.
- Perone, M. (1991). Experimental design in the analysis of free-operant behavior. In I. H. Iversen & K. A. Lattal (Eds.), *Experimental analysis of behavior, Parts 1 & 2* (pp. 135-171). Elsevier Science.
- Perone, M., & Hursh, D. E. (2013). Single-case experimental designs. In G. J. Madden (Editor-in-Chief), *APA Handbook of behavior analysis: Vol. 1. Methods and principles* (pp. 107-126)
- Randstad Workmonitor (2022) *Randstad workmonitor 1era edición 2022*. Randstad. <https://www.randstad.com.mx/sobre-nosotros/noticias/randstad-workmonitor-1era-edicion-2022/>
- Ribes, E. (2011) La psicología: cuál, cómo y para qué. *Revista Mexicana de Psicología* 28(1), 85-92.
- Ruiz, M. D., & Vega, V. C. Z. (2017). Capacitación basada en evidencias: Una aportación tecnológica desde la psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 10(2), 35-42. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.10204>
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level trainingandsupport. *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00570.x>
- Ryan, A. M., & Derous, E. (2016). Highlighting tensions in recruitment and selection research and practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 54-62. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12129>
- Schmitt, N. & Borman W. (1993). *Personnel selection in organizations*. JosseyBass.
- Silva, R. R., Maridueña, M. R., & Pino, F. N. (2018). Factores que influyen en la efectividad de la capacitación empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 177-183. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500177&lng=es&tling=es.
- Smith, J. D. (2012). Single-case experimental designs: a systematic review of published research and current standards. *Psychological Methods*, 17(4), 510. <https://doi.org/10.1037/a0029312>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). To invest or not to invest: strategic decision making toward investing in training and development in Korean manufacturing firms. *International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2080-2105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239215>
- Thaler, J., Spraul, K., Helmig, B., & Franzke, H. (2017). Satisfaction with and success of employee training from a public service motivation perspective. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072212>
- Woodworth, R. S., & Thorndike, E. L. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. (I). *Psychological Review*, 8(3), 247-261. <https://doi.org/10.1037/h0074898>





<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c05>

Intervención Organizacional desde el Punto de Vista del Psicólogo: Una aproximación basada en evidencias

Organizational Intervention from the Psychologist's Perspective: An Evidence-Based Approach

Diana Elisabeth Reza Morales

Resumen

El objetivo de este capítulo es exponer un procedimiento general para guiar a los alumnos en la elaboración del diagnóstico y la intervención de problemáticas a nivel organizacional desde una perspectiva basada en evidencias, abarcando las herramientas que propone el psicólogo tal como se realiza dentro del contexto de la práctica de la Residencia de Gestión Organizacional de la FESI-UNAM. A lo largo del escrito se retoma el Modelo General de Diagnóstico e Intervención de Desarrollo Organizacional de Faria Mello, el cual, describe siete pasos estructurados a seguir para la implementación de este tipo de prácticas organizacionales. Posteriormente, se describe a detalle un ejemplo práctico de la aplicación del modelo en un escenario organizacional que oferta servicios de salud. Este se enfoca en el diagnóstico de una problemática, la medición de la satisfacción de los usuarios, el análisis de los resultados y la toma de decisiones para realizar una intervención efectiva. Finalmente, en este texto se proponen formatos que pueden adaptarse e implementarse en el diagnóstico e intervención de cualquier otra problemática organizacional.

Palabras clave: Diagnóstico, programa de intervención, capacidad de acción, desarrollo organizacional, capital humano

Abstract

The aim of this chapter is to present a general procedure for guiding students in the diagnosis and intervention of organizational issues from an evidence-based perspective, including the tools proposed by the psychologist as conducted within the context of the Organizational Management Residency at FESI-UNAM. Throughout the text, the General Model of Organizational Development Diagnosis and Intervention by Faria Mello is revisited, which describes seven structured steps to follow for the implementation of these types of organizational practices. Subsequently, a detailed example of the application of the model in an organizational setting that provides health services is described, focusing on the diagnosis of an issue, the measurement of user satisfaction, the analysis of results, and decision-making for an effective intervention. Finally, this text proposes formats that can be adapted and implemented in the diagnosis and intervention of any other organizational issue.

Keywords: Diagnosis, intervention program, agency, organizational development, human capital

Contenido Temático

- Resumen, 80
- Abstract, 80
- Introducción, 81
- Modelo general de diagnóstico e intervención de Desarrollo Organizacional, 82
- Satisfacción con el servicio dentro de las organizaciones, 83
- Descripción del caso implementado dentro de una organización, 84
- Conclusiones, 95
- Referencias, 96

“La investigación basada en evidencias permite convertir buenas intenciones en buenas prácticas.”

Eric Barends

Introducción

La psicología organizacional se caracteriza por el estudio científico de la conducta humana dentro de los contextos organizacionales (Landy & Conte, 2005). De manera específica se enfoca en la aplicación de los principios conductuales dentro de los niveles individual, grupal u organizacional (APA, 2022). Luthans (2021) menciona que en el nivel organizacional el énfasis debe centrarse en una óptima gestión del capital humano con la finalidad de proporcionar una ventaja competitiva a la organización (Snell & Morris 2016).

Centrarse en el capital humano se considera sumamente relevante debido a que son los colaboradores los que suscitan la productividad de los bienes y servicios de una organización (Martín et al., 2013). Por tal motivo, la inversión en el desarrollo de los colaboradores dentro de un área de trabajo incrementa la probabilidad de generar resultados de desempeño deseados en los trabajadores, en conjunto con un incremento de las utilidades y condiciones económicas de la misma organización (Luthans, 2021). A causa de estos motivos desde una postura de la psicología organizacional vale la pena realizar diagnósticos e intervenciones conjuntas con otros profesionales dentro del área de Desarrollo Organizacional.

Beckhard (1969) definió al Desarrollo Organizacional (DO) como un esfuerzo de cambio planeado que involucra un diagnóstico sistemático de toda la organización para incrementar la efectividad organizacional. Robbins y Judge (2018) agregan que el DO es una recolección de métodos de cambio que se utilizan para mejorar la efectividad organizacional y el bienestar de los colaboradores para fomentar un cambio organizacional. Generalmente este cambio planeado se gestiona desde alta dirección en conjunto con la participación de personal clave de la organización (ej. Gerentes, supervisores, jefes de área, entre otros) y de diferentes profesionistas como los psicólogos organizacionales o administradores (Cummings y Worley, 2008).

Dentro del DO se pueden utilizar diferentes formas para realizar diagnósticos e intervenciones, lo cual, va a depender de los profesionistas que participen en ello. Desde la perspectiva de la psicología organizacional es relevante que el psicólogo cuente con conocimientos especializados centrados en los principios básicos de la conducta humana (APA, 2022). Debido a que la conducta tiende a estar determinada por una serie de variables ambientales dentro de la organización que es necesario identificar para su oportuna gestión (Luthans, 2021). Aunado a ello, se destaca que un

profesional que trabaja en el área también debe contar con conocimientos acerca de las teorías y métodos de su campo de estudio, resolución de problemas, diagnóstico y establecimiento de metas (Cummings & Worley, 2008).

El dominio de los conocimientos y habilidades mencionadas anteriormente permite que el profesional experto en el área de DO pueda efectuar de manera competente las funciones principales del área, las cuales, consisten en el diagnóstico de los sistemas organizacionales, el desarrollo de intervenciones y su óptima implementación (Cummings & Worley, 2008). Estas actividades generalmente se pueden implementar en diversas áreas organizacionales como lo son: el diseño de trabajos, las relaciones laborales (colaborador-colaborador o colaborador-cliente), sistemas de recompensa, reingeniería de sistemas, diseño organizacional y planeación estratégica.

Al poder tener capacidad de acción en varias áreas dentro de la organización y al encontrarse con un sinnúmero de perspectivas de otros profesionales que también intervienen en el área. Se debe priorizar que el psicólogo organizacional mantenga una visión integral de cada uno de los procesos e individuos de la organización (Torres et al., 2019). Sin embargo, es importante que no pierda de vista los elementos conceptuales desde los que realiza su práctica para tener la posibilidad de integrar una perspectiva psicológica basada en evidencia con la resolución de necesidades que requiere un contexto organizacional.

A causa de lo anterior, un elemento en el que vale la pena hacer énfasis es que el psicólogo organizacional debe conservar un ímpetu constante en mantenerse actualizado con relación a los hallazgos teóricos y empíricos que van surgiendo de la investigación, con la finalidad de que su práctica sea consistente y sistemática para propiciar diagnósticos e intervenciones que tengan una mayor probabilidad de ser efectivas para una organización. Por ende, para contar con una aproximación basada en evidencia dentro de las organizaciones los profesionales del área deben tener claridad acerca de los principios ubicados en la ciencia para trasladarlos adecuadamente a sus aplicaciones organizacionales (Luthans, 2021).

A razón del contexto anterior, para mostrar mayor claridad en cómo se efectúa el traslado de los argumentos teóricos y empíricos ubicados en la literatura a un contexto organizacional aplicado, este capítulo tendrá como objetivo mostrar un procedimiento general de diagnóstico e intervención dentro del área de DO desde el punto de vista del psicólogo organizacional tal como se ha realizado en el contexto de la Residencia de Gestión Organizacional perteneciente a la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FESI) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Finalmente, se describirá un caso de cómo se aplica este procedimiento desde una perspectiva basada en evidencias.

Modelo general de diagnóstico e intervención de Desarrollo Organizacional

Ejecutar un procedimiento de diagnóstico e intervención dentro del contexto del DO implica seguir una serie de etapas ordenadas que efectúen un cambio planeado donde se obtengan resultados deseados para la organización (Guízar, 2013). Dentro de la literatura se han desarrollado una gran cantidad de modelos que funcionan como referencia para implementar un adecuado procedimiento en el área de DO. Uno de los modelos más relevantes es el propuesto por De Faria Mello (2015) el cual se describe en la Tabla 5.1.

Paso	Descripción
1. Contacto	Los responsables del equipo de trabajo generan el primer contacto con el socio formador que requiera llevar a cabo un diagnóstico o intervención en un área específica. Generalmente en esta primera fase puede ocurrir alguna de las siguientes dos situaciones. La primera es que el socio-formador externe una o varias problemáticas que ocurren dentro de su organización. Mientras que la segunda los responsables del equipo de trabajo pueden realizar una exposición general de las áreas y temáticas que puede abarcar. En esta fase es importante que se mantenga un canal de comunicación abierto con la alta gerencia o los directivos (Goldstein & Ford, 2002).
2. Contrato	Una vez que ambas partes llegan a un acuerdo previo de en qué se enfocará el trabajo de manera general, se genera un convenio en donde de acuerdo con Guízar (2013) se expone un objetivo y el plan global de trabajo, los compromisos mutuos, un cronograma de trabajo y los entregables que se proporcionarán al concluir el proyecto. Un convenio de manera general debe contener al menos los siguientes 10 puntos clave: 1) Nombre de la Institución que escribe el convenio, 2) Persona o área a la que se dirige, 3) Introducción que establezca la participación de las Instituciones interesadas, 4) Objetivo del proyecto, 5) Líneas de acción, 6) Tiempo de aplicación, 7) Entregables, 8) Compromiso, 9) Confidencialidad, 10) Cierre: nombre y firmas autógrafas.
3. Entrada	Es importante establecer relaciones cordiales con los miembros de la organización. Para lograrlo se necesita ubicar al personal clave para generar alianzas conjuntas que permitan que el trabajo que se comience a realizar no involucre resistencia por parte de los colaboradores (Goldstein & Ford, 2002).
4. Recolectar datos	La recolección de datos involucra cumplir con el objetivo que se estipuló en el convenio previamente acordado. Para obtener datos es importante que los integrantes del equipo de trabajo cuenten con conocimientos de las técnicas y herramientas de recolección como, aplicación de entrevistas, elaboración de cuestionarios, observación conductual, manejo de grupos focales (Cummings & Worley, 2008). Además, es importante que tenga la facilidad para consultar documentos internos y externos de la organización que contengan información para realizar un adecuado diagnóstico.
5. Diagnóstico	La utilidad de esta fase radica en que el equipo de trabajo defina las áreas de oportunidad de la organización y sus necesidades de cambio (Guízar, 2013). Para realizar un adecuado diagnóstico se recomienda triangular la información obtenida a partir de los métodos de recolección de datos, con la finalidad de contar con un amplio panorama acerca de las problemáticas que estén causando una pérdida de beneficios o un incremento de costos para la organización.
6. Planeación de intervención	Planear una intervención de cualquier tipo implica indagar en la literatura los modelos teóricos o la investigación empírica que se ha realizado en torno a las temáticas de nuestro interés ubicadas en el diagnóstico de necesidades. Esto ofrece la ventaja de establecer una planeación que esté basada en evidencia científica, lo que asegurará que nuestra manera de explicar el fenómeno y la intervención que optemos por emplear tenga una mayor probabilidad de ser efectiva. De Faria Mello (2015) establece que en esta fase también se define una estrategia o puntos de acción que nos proporcionen una guía concreta de que vamos a aplicar durante la intervención.
7. Acción	En esta etapa se aplican cada uno de los pasos detallados en la planeación de la intervención. Dependiendo del diagnóstico se pretende que se establezcan nuevos métodos y procedimientos, se reorganicen las estructuras de trabajo, se establezcan planes efectivos de recompensas o se optimice el desempeño de los colaboradores (Cummings & Worley, 2008).
8. Evaluación	La evaluación a partir de los datos que se obtienen es otro de los puntos medulares para el equipo de trabajo. Los datos serán los que demuestren al socio-formador que el diagnóstico y la intervención que se realizó fue efectiva y generó un beneficio para la organización. Evaluar implica tener amplios conocimientos sobre metodología y estadística, para saber que indicador en específico se debe medir y poder analizarlos por medio de la estadística descriptiva e inferencial.
9. Término	El equipo de trabajo hace entrega del reporte de los resultados que se obtuvieron durante la intervención. Generalmente se proporciona el reporte detalladamente escrito y posteriormente se realiza una breve presentación de alrededor de 10 minutos donde se exponen los datos obtenidos y se resuelven las dudas del socio-formador.

Tabla 5.1. Modelo para la implementación de desarrollo organizacional propuesto por De Faria Mello

Satisfacción con el servicio dentro de las organizaciones

Una de las temáticas que se pueden explorar dentro del área de DO es la satisfacción con el servicio. La satisfacción de los usuarios con el servicio dentro de una organización se define como la actitud de las personas respecto al trato recibido y a los



aspectos relacionados con el servicio (Iftikhar et al., 2011). Este constructo, contiene una reacción afectiva que se establece a partir de la exposición prolongada y constante con el servicio al que el usuario acude (Hu et al, 2009).

Medir este constructo dentro de las organizaciones resulta relevante debido a que ha mostrado ser un indicador efectivo que permite mejorar el servicio dentro de una organización (Duggirala et al., 2008). También, tiende a incrementar la probabilidad de que el usuario vuelva a adquirir el servicio que se le proporciona (Nysveen et al., 2005) y permite que éste comparta su experiencia con futuros usuarios potenciales (Zairi, 2000). Lo anterior en conjunto tiende a repercutir positivamente en el incremento de beneficios económicos y la reducción de costos para la organización (Narver, 2004).

Si bien la satisfacción con el servicio resulta un predictor relevante dentro de las organizaciones, es importante saber que para realizar mediciones adecuadas se necesita primero ubicar en la literatura los modelos y métodos analíticos que se enfoquen en aspectos teóricos y metodológicos rigurosos que permitan obtener resultados confiables (Ograjensek & Gal, 2012). Para tener una mayor claridad de la manera en cómo se efectúa una medición de satisfacción de servicio dentro de una organización se presenta el ejemplo de caso guiado por cada uno de los pasos del Modelo de De Faria Mello.

Descripción del caso implementado dentro de una organización

Una organización de servicios de salud hizo contacto con psicólogos organizacionales expertos en el diagnóstico e intervención de los diversos aspectos que contempla el área de Desarrollo Organizacional. En el primer acercamiento los directivos de la organización solicitaron que se efectuara un diagnóstico general del lugar de trabajo para identificar las áreas de oportunidad y poder realizar una intervención efectiva enfocada en la resolución de las problemáticas encontradas. Antes de comenzar fue sumamente relevante generar un convenio de trabajo que desde el modelo de De Faria Mello sería el equivalente al paso de contrato. En la Tabla 5.2, se presenta el ejemplo de los elementos que debe incluir un convenio de trabajo entre las instituciones participantes.

(1) Nombre de la Institución UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
(2) Persona a la que se dirige Mtro. XXXXXXXXXXXX Coordinador de Alta Dirección P R E S E N T E
(3) Establecer la participación de ambas instituciones En el presente documento se establecen los puntos clave para conformar el acuerdo de colaboración entre la Residencia en Gestión Organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Organización de Servicios de Salud S.A de C.V. Este convenio compete a la aplicación de la Práctica Supervisada de la materia de Desarrollo Organizacional que se imparte en la misma Residencia.
(4) Objetivo El objetivo del convenio es realizar un diagnóstico especializado para ubicar las áreas de oportunidad más relevantes de la organización y poder plantear una intervención oportuna.

Tabla 5.2. Ejemplo del convenio escrito

(5) Líneas de acción

El convenio de colaboración abarca el cumplimiento de las siguientes líneas de acción:

Diagnóstico

- a. Realizar entrevistas al personal clave de la organización.
- b. Aplicar cuestionarios a una muestra de colaboradores para ubicar áreas de oportunidad.
- c. Presentar el análisis de la información a los directivos de la organización.
- d. Aplicación de instrumentos de medición a usuarios del servicio (de ser necesario).
- e. Presentación a los directivos del análisis conjunto de resultados (de ser necesario).

Intervención

A partir de los resultados que se obtengan se planteará:

- a. Una propuesta de intervención acotada a las problemáticas que se ubicaron.

(6) Tiempo de aplicación

Los psicólogos organizacionales se comprometen a cubrir las actividades correspondientes a partir de la firma de este convenio hasta la fecha límite estipulada que es el 25 de junio del año en curso. También al finalizar el diagnóstico de necesidades se reitera el compromiso de que se proporcionen los siguientes entregables:

(7) Entregables

- a. Reporte escrito de los hallazgos y análisis de datos.
- b. Bases en bruto de los datos obtenidos.
- c. Propuesta escrita de la futura intervención.

(8) Compromisos

Derivado de este acuerdo los psicólogos organizacionales se comprometen a cumplir con lo anteriormente estipulado de manera profesional. Por otro lado, para poder realizar las actividades de manera oportuna la Organización de Servicios de Salud S. A de C.V. se compromete a proporcionar acceso a los psicólogos en los horarios que disponga la institución y facilitar la interacción de los psicólogos con los colaboradores de la institución para llevar a cabo las entrevistas y aplicación de cuestionarios.

(9) Confidencialidad

Se reafirma que los psicólogos organizacionales participantes mantendrán la confidencialidad de la información que se obtenga durante esta colaboración, acordando que en dado caso de ser utilizada será únicamente para fines meramente académicos. Asimismo, los psicólogos se comprometen a eliminar la información guardada en sus dispositivos electrónicos después de que hayan transcurrido seis meses a partir de la fecha de conclusión de este convenio.

(10) Cierre: Nombre y Firma autógrafa

Finalmente, se destaca que la supervisión de los psicólogos organizacionales durante la práctica derivada de este convenio se realizará por la Dra. Judith Cárdenas González, a quién se podrá recurrir para cualquier situación que acontezca en el periodo de duración de esta colaboración.

Sin otro particular, se aprecia el interés y quedo atenta a cualquier particularidad.

ATENTAMENTE

Tlalnepantla, Estado de México a 01 de enero de 2023

XXXXXXXXXXXXX

Supervisora de la práctica

(Firma)

(Firma)

Dra. XXXXXXXXXXXXXXXXX

Supervisora de la práctica

Residencia en Gestión Organizacional

Mtro. XXXXXXXXXXXXXXXXX

Coordinador de Alta Dirección

Organización de Servicios de Salud SA CV

Para comenzar con la evaluación de necesidades el equipo de trabajo empleó dos de las principales técnicas de recolección de información señaladas en la literatura que son la entrevista y el cuestionario (Cummings & Worley, 2008). Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a personal clave de la organización, las preguntas se obtuvieron del instrumento desarrollado dentro del modelo de Análisis de Sistemas Conductuales, dentro del cual se estipula que es importante hacer un análisis de toda la organización para entender cómo sus partes interactúan entre sí (Diener et al., 2010). El modelo se basa en la evaluación de tres niveles principales: 1) Organizacional, 2) Procesos y 3) Desempeño individual. En la Tabla 5.3. se presentan algunas de las preguntas que se incluyeron para las entrevistas que se enfocaron en analizar únicamente el primer nivel.



Nivel	Preguntas
Organizacional	¿Cuál es la misión de la organización?
	¿Cuáles son los servicios principales producidos por la organización?
	¿La organización cuenta con medidas de satisfacción acerca de la calidad, costos, servicio al cliente, etc.?
	¿Cuentan con indicadores de productividad y financieros?
	¿Cómo utilizan la información recabada para guiar la planeación estratégica?
	¿Cuentan con descripciones y perfil de puestos actualizados?
	¿El recurso humano con el que cuenta puede ofrecer una ventaja competitiva a la organización?
	¿Cuentan con el equipo y los recursos materiales necesarios para efectuar el trabajo?
	¿Cuáles son los principales competidores de la organización?
	¿Qué variables ambientales están afectando el desempeño organizacional?
	¿Evalúan los factores de riesgo psicosocial dentro de la organización?

Tabla 5.3. Extracto de preguntas para realizar el diagnóstico organizacional a partir del primer nivel del modelo de Análisis de Sistemas Conductuales.

Posteriormente, se retomaron las mismas preguntas para administrar cuestionarios a una muestra preseleccionada del personal de la organización. Una vez obtenida la información se realizó un análisis del contenido de cada una de las respuestas para identificar los rubros en los cuales la organización debía mejorar. Para ello se efectuó una adecuada codificación de todas las respuestas obtenidas (Rincón, 2014). Es decir, se agruparon respuestas similares en categorías generales para determinar en qué aspectos particulares existían áreas de oportunidad a intervenir. A partir del análisis se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

- Fortalecer las habilidades directivas del personal con colaboradores a cargo.
- Diseño de perfiles y descripciones de puestos para ordenar funciones por cada puesto de trabajo.
- Percepción de inconformidad por parte de los usuarios del servicio.

De las tres áreas de oportunidad detectadas a continuación se describirá el proceso efectuado para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de salud que se ofertaban en la organización. Para comenzar con las mediciones pertinentes, se identificaron instrumentos de medición que evaluaran el constructo de satisfacción del usuario con el servicio dentro del sector de las organizaciones de salud.

Derivado de la búsqueda en bases de datos altamente especializadas se encontró la Escala de Satisfacción de Servicios Sanitarios de Atención Primaria (Varela et al., 2003). El instrumento medía las dimensiones de: 1) personal sanitario, 2) personal de apoyo, 3) condiciones físicas y 4) acceso al servicio. También, contaba con 18 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de frecuencia que iba de (1) nada satisfecho a (5) muy satisfecho. Se optó por retomar este instrumento debido a que contaba con las propiedades psicométricas adecuadas de confiabilidad y validez, además de que las dimensiones se ajustaban a medir las variables de interés para los directivos de la organización identificadas en el diagnóstico inicial y finalmente estaba validado en una institución de salud.

Una vez seleccionado el instrumento, se realizó la recolección de los datos directamente con los usuarios de los servicios de salud. El equipo de trabajo acudió de manera presencial a los lugares de la organización donde había una mayor afluencia de

usuarios que se encontraban a la espera de alguno de los servicios. Para la recolección de las respuestas de los usuarios se estableció un protocolo que señala los pasos que debía seguir cada integrante del equipo de trabajo para recabar la información. El protocolo se presenta en la Tabla 5.4.

Paso	Descripción
1. Saludo y presentación	El psicólogo debe brindar un saludo cordial al usuario del servicio. Después, se realizará una breve presentación mencionando su nombre e institución de procedencia.
2. Objetivo	Informar al usuario del servicio el objetivo de la aplicación del instrumento y preguntar si éste desea participar en su resolución de manera completamente anónima y remarcando la confidencialidad de los datos.
3. Instrucciones	El psicólogo leerá en voz alta las instrucciones del instrumento y al finalizar preguntará al usuario si tiene alguna duda al respecto.
4. Contestar instrumento	El psicólogo leerá en voz alta cada uno de los reactivos de la escala, así como las opciones de respuesta. Después de lo cual el usuario elegirá la respuesta que más se acerque a su percepción y el psicólogo la anotará.
5. Agradecimiento y despedida	Al finalizar, se le agradecerá al usuario por su participación y se emitirá una despedida cordial.

Tabla 5.4. Protocolo para la recolección de datos de satisfacción de servicio de los usuarios.

Al finalizar la aplicación del instrumento de satisfacción a los usuarios se conformó una base de datos y se realizó su análisis por medio del software RStudio. Primero se identificaron las variables demográficas de los usuarios de los servicios de la organización. Derivado de lo anterior se ubicó que hubo un total de 453 respuestas. De las cuales la edad promedio de los participantes fue de 35.12 años con un rango de 20 a 61 años. El 36% eran mujeres lo que equivalía a 163 personas, mientras que 230 eran hombres lo que representaba el 64% de los participantes. Se encontró que había usuarios que acudían a recibir un servicio por primera vez, así como participantes que habían asistido a la organización a lo largo de 9 años consecutivos, por ende, el promedio de la antigüedad de asistencia del uso de los servicios de salud fue de 6.92 años.

En segundo lugar, para el análisis de los resultados del instrumento, se hizo la normalización de las puntuaciones de las cuatro categorías de satisfacción abarcando una escala que iba desde el puntaje mínimo de 0 al puntaje máximo posible de 10. Normalizar las puntuaciones consiste en transformar el puntaje bruto de un instrumento a una escala cuantitativa estándar con la finalidad de realizar comparaciones a partir de una misma escala de medición. De acuerdo a las puntuaciones normalizadas se clasificó a los participantes de acuerdo con la escala a partir del Índice de Promotores Netos. Este índice predice el tipo de recomendación que puede emitir un usuario de acuerdo con su satisfacción respecto al servicio.

González & Garza (2014) especifican que los participantes que obtienen una puntuación bruta equivalente al 10-9 normalizado son considerados como promotores, es decir, que tienden a expresar comentarios y recomendaciones positivas del servicio. Los usuarios que alcanzan una puntuación equivalente al puntaje normalizado de 8-7 se consideran pasivos, esto es, las personas que no suelen emitir recomendaciones o comentarios de ningún tipo. Finalmente, los usuarios que presenten puntuaciones normalizadas del 6-0 son clasificados como detractores, lo que significa que son personas que suelen efectuar comentarios negativos sobre su experiencia con el servicio.

De acuerdo con los datos obtenidos se efectuó un análisis descriptivo por cada una de las dimensiones del instrumento. En la Tabla 5.5. se presentan los valores descriptivos obtenidos por cada una de las dimensiones. A partir de los datos es posible cotejar que las dimensiones con una media más alta fueron la de “Personal sanitario” y “Condiciones físicas”, ambas con una puntuación normalizada de 3.12 y 3.07 respectivamente. Mientras que las categorías con un valor de mediana más bajo fueron “Personal de apoyo” y “Acceso al servicio” con una puntuación normalizada de 2.09 y 2.36 respectivamente.

Descriptivos	Dimensiones			
	Personal sanitario	Personal de apoyo	Condiciones físicas	Acceso al servicio
Media	3.12	2.09	3.07	2.36
Mediana	3.00	2.00	3.00	2.00
Desviación estándar	2.09	1.80	2.08	2.09
Rango intercuartil	2.0	2.1	2.5	3.0

Tabla 5.5. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del instrumento de satisfacción con el servicio.

Para contar con una visión más ilustrativa de cómo se distribuyeron los datos de cada una de las dimensiones en términos comparativos se presentaron los puntajes totales concentrados en gráficos de cajas y bigotes tal como se muestra en la Figura 5.1. Este tipo de gráfico nos permite observar la manera en cómo se agrupan los datos de las cuatro categorías del instrumento.

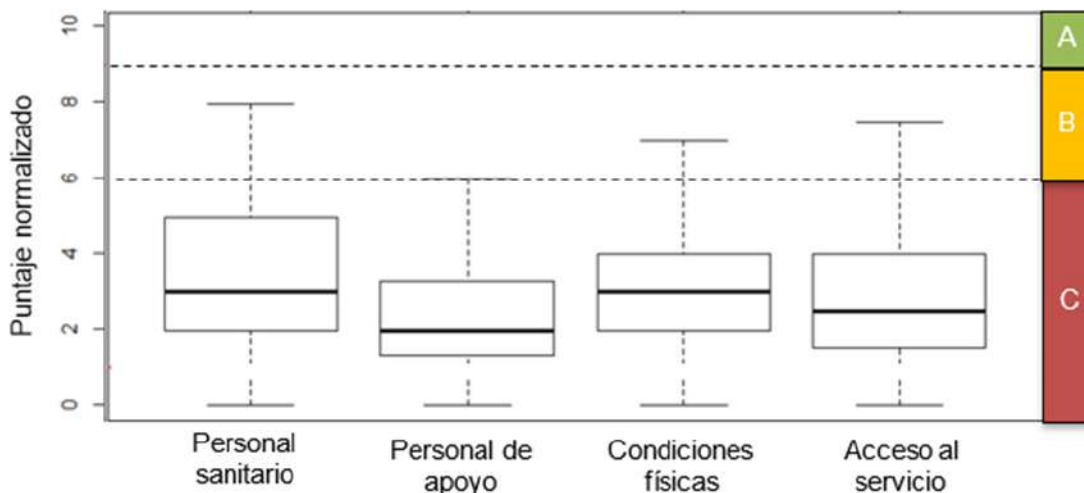


Figura 5.1. Puntajes normalizados de las dimensiones de la satisfacción por el servicio

Nota: La barra de colores representa la clasificación del Índice de Pormenores Neto. El color verde (A) representa los promotores, el color amarillo (B) alude a los pasivos, el color rojo (C) hace referencia a los detractores.

Para interpretarlo es relevante mencionar que en el eje de las abscisas se ubican las dimensiones del instrumento de satisfacción con el servicio. En el eje de las ordenadas se presenta el puntaje previamente normalizado en una escala del 0 al 10. En el costado derecho se presenta una barra que representa la clasificación a partir del Índice de Pormenores Netos, la letra A en color verde representa el nivel donde se agrupan los usuarios promotores, la letra B en color amarillo hace referencia al nivel en donde se engloban los usuarios pasivos, mientras que la letra C con el color rojo representa el nivel donde se congregan los usuarios detractores. El gráfico de

caja de cada dimensión representa el clúster de datos, es decir, donde se agruparon la mayoría de los usuarios y finalmente la línea que se encuentra al centro de la caja simboliza la media de los datos.

De acuerdo con los valores descriptivos señalados en la Tabla 5.6. y su representación gráfica, claramente se observa que los puntajes normalizados de las cuatro categorías caen en el rango del 0 al 6, lo que da indicios de que la mayoría de los usuarios de los servicios de salud de la organización se encuentran insatisfechos respecto a las cuatro dimensiones que mide el instrumento de satisfacción con el servicio. Además, de acuerdo con el Índice de Promotores Netos, la mayoría de los usuarios se pueden clasificar como detractores del servicio, lo que corrobora la percepción negativa respecto a los servicios de salud ofertados, así como el impacto en algunos indicadores organizacionales como por ejemplo que la cantidad de ingresos económicos se encuentre en decremento por que los usuarios opten por acudir a otras organizaciones a atenderse y porque es posible que se esparzan comentarios negativos de la Organización de Servicios de Salud S.A. de C.V. que impida que acudan nuevos clientes potenciales.

Finalmente, para identificar estadísticamente si se presentaban diferencias entre las dimensiones se aplicó una prueba ANOVA de medidas repetidas. Se obtuvo evidencia de que las categorías no presentaban diferencias estadísticamente significativas entre ellas, es decir, que todas las dimensiones se encontraban en un nivel de puntuación similar. Todo este análisis sugirió al equipo de trabajo que era indispensable diseñar una propuesta de intervención para capacitar a los trabajadores de la organización en habilidades enfocadas en brindar un mejor servicio a los usuarios.

En este punto comenzó la siguiente fase que consistía en generar una propuesta de intervención. Esta propuesta consistió en diseñar un curso de capacitación que tuviera los contenidos y criterios metodológicos necesarios para asegurar su efectividad en la modificación del comportamiento de los colaboradores con relación al servicio que ofrecían hacia los clientes. Para iniciar con la construcción del curso de capacitación primero fue necesario explorar en la literatura los modelos teóricos de servicio al cliente que pudiesen implementarse en las organizaciones de salud.

De la búsqueda se recuperó la propuesta realizada por Baird (2004), quien desarrolló una guía completa acerca de los elementos fundamentales para entrenar al personal de la salud en brindar un óptimo servicio a los usuarios. También se seleccionó el Customer Service Training Manual creado por la University of Cambridge en el 2006. En este manual se destaca un protocolo concreto de servicio al cliente y describe una forma ilustrativa de cómo se puede implementar para desarrollar las habilidades de servicio en los colaboradores.

Preparar un curso de capacitación implica estructurarlo utilizando un diseño metodológico de grupos. Dentro del ámbito de la capacitación es posible utilizar una gran variedad de diseños. Esto va a depender del grado de control que el equipo de trabajo especifique y más aún de las condiciones contextuales de la organización, la disposición de los recursos humanos, características temporales y contextuales de la organización (Goldstein & Ford, 2000).

En este caso debido a la disponibilidad de horarios de los colaboradores y a la disposición de espacios dentro de la organización, se optó por implementar un diseño cuasi-experimental, ya que por las condiciones descritas anteriormente no sería posible

asignar de manera aleatoria a los participantes a cada uno de los grupos (Goldstein, & Ford, 2002). La propuesta del curso se realizó a partir de un diseño de series cronológicas, el cual, se caracteriza por contar con al menos dos grupos previamente constituidos por la organización que son asignados de manera aleatoria para constituir el grupo control y el experimental (Moreno et al., 2008). El diseño propuesto se presenta a continuación:

Grupo Experimental	O1	X	O2
Grupo Control	O1		O2

Dónde:

X= Intervención (curso de capacitación).

O1= Medición pretest (previo al curso de capacitación).

O2= Medición postest (posterior al curso de capacitación).

De acuerdo con el diseño propuesto, para implementar el curso de capacitación el equipo de trabajo propone distribuir a los participantes en dos grupos. El primero será un grupo experimental, en el cual, inicialmente se aplicará el curso de servicio al cliente. El segundo grupo será el control, dónde inicialmente no se efectuará el curso, este segundo grupo servirá para comparar los datos obtenidos por el primer grupo. En este punto es importante mencionar que en intervenciones dentro de escenarios aplicados por cuestiones de ética es necesario aplicar la intervención a ambos grupos, por lo que, se sugiere que al finalizar la capacitación en el grupo experimental se implemente ésta misma dentro del grupo control.

Ahora, una vez clasificados los grupos se plantea aplicar una evaluación previa de los conocimientos que tienen los participantes respecto al tema de servicio al cliente, esta medición se aplicará al mismo tiempo en ambos grupos. Después de implementar el curso de capacitación, se volverá a pedir a los participantes de ambos grupos que resuelvan una prueba equivalente a la primera para evaluar si hubo un cambio en los conocimientos adquiridos a causa de la intervención. En este punto, es relevante mencionar que las pruebas que se apliquen previo y posterior a la capacitación no deben contener las mismas preguntas, sino que deben ser paralelas, es decir, que deben contar con preguntas diferentes pero equivalentes en dificultad y mostrar propiedades psicométricamente similares para atribuir que se está evaluando el mismo grado de conocimiento antes y después. El contenido de la propuesta del curso de intervención se integró en una carta descriptiva presentada en la Tabla 5.6.

Contenido	Tiempo 60 min	Descripción	Técnica	Material de apoyo
Presentación	10 min	Cada integrante se presentará comentando un dato curioso de su persona	Rompe hielo	---
Evaluación inicial	5 min	Se aplicará un cuestionario de opción múltiple acerca de conocimientos generales de servicio al cliente	---	Cuestionario 1 de conocimientos de servicio al cliente
Fase psicoeducativa	15 min	Se proporcionará el objetivo general del curso y una exposición del tema de servicio al cliente y su protocolo de aplicación	Expositiva	Presentación de PPT

Tabla 5.6 Carta descriptiva de la propuesta del curso de capacitación.

Contenido	Tiempo 60 min	Descripción	Técnica	Material de apoyo
Fase práctica	20 min	Se realizarán ensayos conductuales para evaluar la ejecución del protocolo del servicio al cliente.	Ensayo conductual	Check list del protocolo de servicio al cliente
Conclusión	5 min	Los integrantes del curso proporcionarán una conclusión general del tema visto en clase.	---	Padlet
Evaluación final	5 min	Se aplicará un cuestionario de opción múltiple equivalente a inicial que contenga preguntas relacionadas con el servicio al cliente	---	Cuestionario 2 de conocimientos de servicio al cliente

Tabla 5.6 [Continuación]
 Carta descriptiva de la propuesta del curso de capacitación.

La capacitación debía tener una duración de 60 minutos, tiempo dónde se tenía que capacitar a un grupo de 10 colaboradores. Después de la presentación de los integrantes del curso de capacitación, se programó la evaluación inicial. En esta primera medición se planteó la aplicación de un pre-test que se conformaba por la primera versión de un cuestionario de conocimientos del tema de servicio al cliente. Posteriormente, se planificó una fase psicoeducativa dónde se expondrían de manera teórica los siguientes puntos:

- ¿Qué es el servicio al cliente?
- Beneficios de proporcionar un adecuado servicio al cliente en organizaciones de salud.
- Protocolo de implementación de servicio al cliente.

Una vez concluida la fase psicoeducativa, se estructuró una actividad en dónde los participantes pusieran en práctica el Protocolo de servicio al cliente mediante la aplicación de ensayos conductuales. Un ensayo conductual consiste en la ejecución de comportamientos específicos y efectivos utilizando una simulación de una situación real de la organización (Caballo, 1998). El objetivo de los ensayos giró en torno a evaluar si los participantes habían adquirido las conductas previamente enseñadas. Para implementar esta técnica, el equipo de trabajo diseñó casos hipotéticos de servicio al cliente en una institución de salud, dónde era necesaria la participación de dos colaboradores. Cabe señalar que para los casos hipotéticos se emplearon situaciones relacionadas con el servicio al cliente dentro del área de salud para asegurar la transferencia de la capacitación hacia el contexto organizacional real de los participantes (Goldstein & Ford, 2002).

Para llevar a cabo la dinámica los participantes debían poner atención a la lectura del caso e interpretarlo en un juego de roles. Un colaborador debía fungir con el papel de usuario del servicio y mientras que otro cubría el rol de un trabajador que debía atender las solicitudes del cliente. Uno de los casos hipotéticos que se relató se presenta a continuación:

Caso hipotético para juego de roles:

Un usuario acudió al Centro de Salud para realizarse unos estudios de laboratorio que le había solicitado su médico un día antes. Al entrar a las instalaciones se dirigió directamente al área de recepción para resolver varias dudas sobre los estudios e indagar cuál era el procedimiento por seguir. El/La recepcionista al ver al usuario llegar debe de atenderlo ¿Cómo lo haría?

Mientras los colaboradores realizaban el juego de roles, se realizó la evaluación de los ensayos conductuales mediante el Check List de Servicio al Cliente, presentado en la Tabla 5.7. Con la finalidad de asegurar que el equipo de trabajo midiera de manera confiable la ejecución de las conductas de servicio al cliente de los participantes se efectuó un acuerdo entre observadores. Para obtener una puntuación confiable del acuerdo entre observadores se requiere que al menos dos integrantes del equipo de trabajo observen el desempeño del participante y verificar en el Check List si durante la ejecución del juego de roles se habían realizado los pasos correspondientes o no.

Generalmente la confiabilidad entre observadores se obtiene comparando las respuestas de al menos dos integrantes del equipo de trabajo (Cepeda et al., 2014). La estimación del acuerdo se puede realizar de manera cuantitativa con el Coeficiente Kappa. El criterio de acuerdo de este coeficiente oscila entre los valores -1 a +1 y puede interpretarse de la siguiente manera: ≤ 0 indica una falta de acuerdo, .01-.20 de ningún acuerdo a leve, .21-.40 acuerdo justo, .41-.60 acuerdo moderado, .61-.80 acuerdo sustancial, .81-1.00 acuerdo perfecto (McHugh, 2012).

Conducta	Si cumplió	No cumplió
1. Sonríe		
2. Mantiene contacto visual		
3. Saluda cordialmente		
4. Escucha la solicitud del cliente		
5. Responde a la solicitud del cliente		
6. Mantiene un tono de voz adecuado		
7. Se despide cordialmente		

Tabla 5.7. Check-List del Protocolo de Servicio al Cliente.

Después de los ensayos conductuales se les retroalimentaría a los colaboradores acerca de su ejecución, destacando las conductas que efectuaron de manera adecuada y proporcionando información acerca de las conductas que podían mejorar en futuras situaciones. Cabe señalar que para proporcionar retroalimentación a los participantes de manera general se recomienda emplear la técnica asertiva conocida como

reforzamiento en forma de sándwich (Caballo, 1998). Esta técnica consiste en emitir argumentos positivos antes y después de expresar un área de oportunidad detectada. Lo anterior, permite que el receptor escuche el mensaje atendiendo a la mejora de su conducta y manteniendo los aspectos positivos de su ejecución.

Para cerrar la sesión se les solicitaría a los participantes que escribieran una conclusión general del curso utilizando la aplicación en línea conocida como Padlet, la cual, tiene la ventaja de mostrar las respuestas de todos los participantes en tiempo real en la pantalla del proyector. Finalmente, se aplicaría la evaluación de conocimientos posterior a la capacitación conocida como pos-test, que mediría los conocimientos adquiridos a lo largo del curso de capacitación respecto al tema de servicio al cliente. Cabe señalar que este último cuestionario no sería igual al aplicado en la evaluación inicial, sino que sería equivalente. Después de presentar la propuesta del curso de capacitación a los directivos de la organización durante una junta, ésta se autorizó y el equipo de trabajo lo implementó siguiendo la estructura de la carta descriptiva y el diseño metodológico señalado previamente.

Posterior a la aplicación del curso de capacitación, se hizo una comparación entre los puntajes pre y post intervención tanto del grupo control como del experimental, con la finalidad de observar si el curso de capacitación había tenido un efecto sobre el conocimiento acerca del servicio al cliente de los colaboradores que habían asistido al curso. En la Figura 5.2. se presentan los resultados globales obtenidos por el grupo experimental y control considerando el puntaje promedio de los cuestionarios de conocimientos aplicados a los participantes antes y después de la capacitación del grupo experimental.

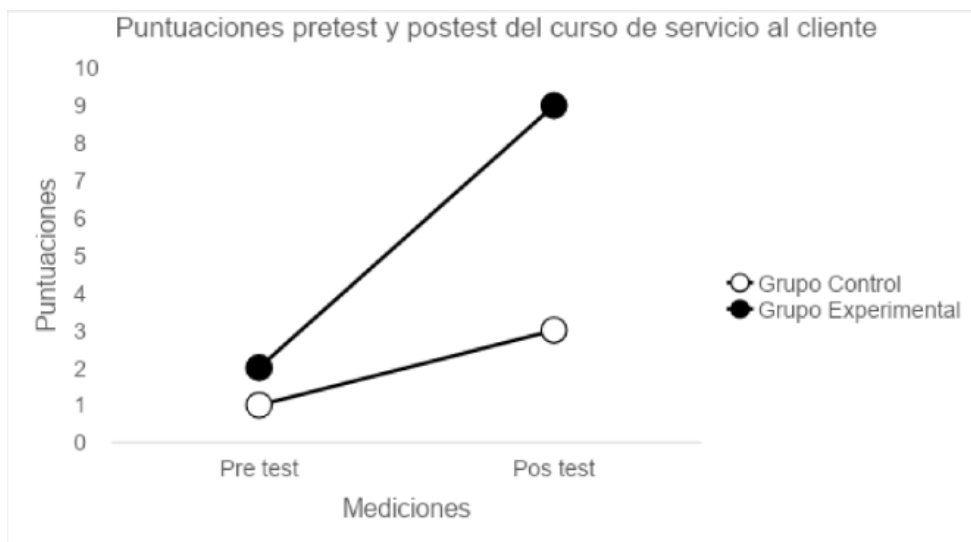


Figura 5.2. Comparación global de los puntajes obtenidos en el pre y post- test de la aplicación de los cuestionarios de conocimientos de Servicio al cliente.

La Figura 5.2. se describe de la siguiente manera, en el eje de las abscisas se encuentran las mediciones pretest y posttest. En el eje de las ordenadas se observan las puntuaciones que se podrían obtener de los cuestionarios aplicados antes y después de la capacitación. La línea con marcadores blancos corresponde al grupo control, mientras que la línea con marcadores negros identifica al grupo experimental. Se puede verificar que en la medición previa ambos grupos tuvieron un promedio de puntuaciones bajas, un puntaje de 1 para el grupo control y de 2 para el grupo experimental. Posterior a

la capacitación en la segunda medición, el grupo experimental obtuvo una puntuación de 9, mientras que el grupo control promedió un puntaje de 3. Los datos descritos anteriormente, dan indicios de que la intervención para el grupo experimental tuvo un efecto positivo, ya que hubo un incremento de su puntaje después de su asistencia al curso de servicio al usuario.

En relación con la medición de las conductas de los ensayos conductuales emitidas por los participantes, ambos observadores coincidieron en que todos los colaboradores realizaron las conductas que se señalaban en el Check List que se muestra en la Tabla 5.7. La información recabada en los formatos se cotejó cuantitativamente con la aplicación del Coeficiente de Kappa, a partir del cual se obtuvo un valor de 1.0, lo que sugiere un acuerdo perfecto entre los psicólogos organizacionales que realizaron esta tarea.

Una vez concluida la fase anterior, el equipo de trabajo realizó dos reportes generales de los resultados. En el primer reporte se expusieron los datos de satisfacción de los usuarios con el servicio. Mientras que en el segundo escrito se reportaron las mediciones obtenidas del curso de capacitación de servicio al cliente que se le proporcionó a los colaboradores de la organización de salud.

Es importante tomar en cuenta los elementos principales que deben incluir los reportes de resultados para que exista claridad en todo lo que el equipo de trabajo obtuvo a razón de su diagnóstico inicial e intervención. Por tal motivo en la Tabla 5.8. se presentan los elementos que contuvo estructura general del reporte de resultados de satisfacción de los usuarios que se entregó a la Organización de Servicios de Salud S.A. de C.V. Cabe señalar que, el reporte del curso de capacitación contenía los mismos elementos, lo único que cambió fue el contenido de cada rubro.

Elemento	Descripción
Portada	Se incluyeron los datos generales del reporte, incluye el nombre de la institución a la que pertenecen los psicólogos, título del reporte de resultados, el nombre de los psicólogos responsables del diagnóstico e intervención y fecha en la que se está entregando el reporte escrito.
Introducción al reporte	Se redactó un panorama general del convenio realizado por las instituciones y su objetivo para dar contexto al resto del reporte.
Desarrollo teórico del constructo que se midió	Se realizó el desarrollo del constructo de satisfacción del usuario centrado en el contexto de las organizaciones que ofertan servicios de salud. Se describió el instrumento que se emplearía para medir la satisfacción en los clientes de la organización. Además, se puntualizó en el respaldo teórico acerca de cómo se interpretarían las puntuaciones que se obtendrían de la aplicación del instrumento.
Método	Se incluyó una descripción de los participantes, instrumentos y el procedimiento efectuado por los psicólogos para realizar el diagnóstico y la intervención (protocolo de aplicación).
Resultados	Se describieron los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. Inicialmente, se incluyeron los análisis descriptivos de las variables sociodemográficos y el resultado que se obtuvo del nivel de satisfacción de los usuarios por cada una de las categorías que señalaba el instrumento de medición.

Tabla 5.8. Elementos de la estructura general del reporte de resultados proporcionado a la Organización de Servicios de Salud S.A. de C.V.

Elemento	Descripción
Hallazgos	Derivado de los resultados obtenidos se enmarcaron las principales áreas de oportunidad que se identificaron a razón de las mediciones realizadas por el equipo de trabajo.
Recomendaciones	Finalmente, se presentaron recomendaciones sustentadas en los hallazgos. Es decir, cómo las áreas de oportunidad podían ser resueltas a partir de elementos teóricos y empíricos que proporcionaron los psicólogos organizacionales para su oportuna resolución.

Tabla 5.8. [Continuación]
 Elementos de la estructura general del reporte de resultados proporcionado a la Organización de Servicios de Salud S.A. de C.V.

Finalmente, la entrega de estos resultados de manera presencial se efectuó por medio de una breve presentación de 15 minutos donde se expuso el resumen de los datos obtenidos tanto de la medición de satisfacción del usuario como del curso de capacitación implementado. En esta presentación el equipo de trabajo debía exponer claramente y a manera de resumen lo redactado en el reporte escrito, con la finalidad de que los directivos de la organización pudieran observar el procedimiento que se realizó y los hallazgos, así como resolver cualquier duda que llegara a surgir en ese momento.

Conclusiones

Uno de los objetivos principales del DO es mejorar cada uno de los elementos que conforman a una organización a partir de la implementación de un cambio planeado (Robbins & Judge, 2018). Desde esta perspectiva el papel del psicólogo organizacional bajo una práctica enmarcada dentro de un enfoque basado en evidencias resulta sumamente fundamental debido a que éste cuenta con las habilidades que permiten efectuar un trabajo sumamente sistemático y ordenado, tal como se mostró a lo largo del capítulo.

El contar con un enfoque basado en evidencias aplicado a las organizaciones permite contar con mayor evidencia que avale de manera argumentada las intervenciones dirigidas desde la psicología organizacional. Es decir, hace referencia a ubicar respuestas a ciertas interrogantes de manera parsimoniosa, con el mayor ajuste al problema y con el empleo de la menor cantidad de recursos económicos (Daset, & Cracco, 2013).

Lo anterior es posible si el psicólogo organizacional cuenta con una formación profesionalizante centrada en el desarrollo de conocimientos acerca de los elementos teóricos que componen cada una de las teorías que predominan y que pueden ser empleadas dentro del contexto organizacional. Además, de enfocarse en el desarrollo de habilidades de índole metodológicas, de medición y aplicadas que sustentarán la manera en cómo dirigirán su pensamiento hacia la resolución oportuna de problemáticas.

Lo anterior, se ve reflejado en la estructura de la Residencia en Gestión Organizacional. Dentro de la cual, se emplea la literatura para indagar y ubicar los modelos teóricos e investigaciones empíricas previas que le permitan entender y resolver problemáticas organizacionales. Otra característica es que cuenta con los conocimientos metodológicos necesarios para realizar una intervención que cuente con validez interna. Es decir, que se pueda atribuir a que los resultados obtenidos de las intervenciones se deban en efecto a éstas y no a otras variables ambientales extrañas (Kazdin, 2001). Además, se asegura que el profesionista también tiene conocimientos sólidos en cómo medir y realizar análisis estadísticos que avalen de manera cuantitativa los resultados que se obtuvieron en cualquier medición que se lleve a cabo.

Dentro del área de desarrollo organizacional un psicólogo con las características anteriores resulta sumamente necesario, ya que al momento de realizar cualquier tipo de diagnóstico o intervención que abarque un grupo de individuos podrá ubicar las áreas de oportunidad relacionadas con variables que se han estudiado ampliamente desde la psicología organizacional como: satisfacción laboral (Pujol-Cols, & Dabos, 2018), lealtad del usuario (Garman, et al., 2004), engagement (Albdour, & Altarawneh, 2014), liderazgo (Bass, & Riggio, 2006), administración del tiempo (Malkoc, & Tonietto, 2019), habilidades sociales (Vega, et al., 2021), fatiga laboral (Vega, et al., 2019), factores de riesgo psicosocial (Uribe-Prado, 2019) entre otras, las cuales, podrá abordar de una manera efectiva basándose en evidencia tangible.

Referencias

- Albdour, A.A. & Altarawneh, I.I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19 (2), 192-212. American Psychological Association. (2022). *Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC, EU: Recuperado de: <https://www.apa.org/ed/graduate/specialize/industrial>
- Baird, K. (2004). *Customer Service in Healthcare. A grassroots approach to creating a culture of service excellence*. EU: JOSSEY-BASS
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2014). *Transformational Leadership*. 2ed. London: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley
- Caballo, V. E. (1998). *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. 4ed. España: Siglo veintiuno editores.
- Campbell, D.T., & Stanley, J.C. (1995). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu editores
- Cepeda, I. M. L., López, G.M.R., Plancarte, C.P., Moreno, R.D., & Alvarado, G.I.R. (2014). *El proceso de investigación: Medición y observación*. México: UNAM
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2008). *Organization Development & Change*. 9ed. EU: CENGAGE
- Daset, L.R., & Cracco, C. (2013). Psicología basada en evidencia: algunas cuestiones básicas y una aproximación a través de una revisión bibliográfica sistemática. *Ciencias Psicológicas*, 7 (2), 209-220.
- De Faria Mello, F. A. (2015). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa
- Diener, L. H., & McGee, H.M. (2010). *An Integrated approach for conducting a Behavioral Systems Analysis*. En: T. Ludwig, & R. Houtmanfar (Eds.) *Understanding Complexity in Organizations* (pp. 4-31). Routledge
- Duggirala, M., Rajendran, C., & Anantharaman, R.N. (2008). Patient-perceived dimensions of total quality service in healthcare. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (5), 560-583. 10.1108/14635770810903150
- Garman, A., García, J., & Hargreaves, M. (2004). Patient satisfaction as a predictor of return-to-provider behavior: Analysis and assessment of financial implications. *Quality Management in Healthcare*, 13 (1), 75-80. 10.1097/00019514-200401000-00007
- Goldstein, I.L., & Ford, J.K. (2002). *Training in Organizations. Needs Assessment, Development, and evaluation*. 4ed. Canadá: WADSWORTH
- González, R.E., & Garza, V. J. B. (2014). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. *Nova Scientia*, 7 (13), 411-437. 10.21640/ns.v7i13.102
- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. 4ed. México: McGrawHill
- Hu, H-H, Kandampully, J., & Juwaheer, T.D. (2009). Relationships an impact of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 29 (2), 111-125. 10.1080/02642060802292932
- Iftikhar, A., Allah, N., Shadiullah, K., Habibullah, K., Muhammad, A.R., & Muhammad, H.K. (2011). Predictors of patient satisfaction. *American Journal of Medical Sciences and Medicine*, 9 (2), 183-188. 10.12691/ajmsm-9-2-1
- Kazdin, A. E. (2001). *Métodos de investigación en psicología clínica*. 3ed. México: Pearson Education
- Landy, F.J. & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill

- Luthans, F., Luthans, B.C., & Luthans, K.W. (2021). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. 14 ed. EUA: IAP
- Martín, L.X., Segredo, P.A.M., & Perdomo, V.I. (2013). Capital Humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 27 (3), 1-6
- Malkoc, S. A. & Tonietto, G.N. (2019). Activity versus outcome maximization in time management. *Current Opinion in Psychology*, 226, 49-53
<https://doi.org/10.1016/j.copsy.2018.04.017>
- McHugh, M.L. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia Medica*, 22 (3), 276-282. 10.11613/BM.2012.031
- Moreno, R. D., López, G. M. R., Cepeda, I. M. L., Alvarado, G. I. R., & Plancarte, C. P. (2008). El proceso de investigación: Diseños de Investigación. México: UNAM.
- Narver, J.C. Slater, S.F., & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Nysveen, H., Pedersen, P.E. Thorbjornsen, H., & Berthon, P. (2005). Mobilizing the brand: the effects of mobile services on brand relationships and main channel use. *Journal of Service Research*, 7 (3), 257-276. 10.1177/1094670504271151
- Ograjensek, I., & Gal, I. (2012). The concept and assessment of customer satisfaction. En: R.S. Kenett, & S. Salini (Eds.) *Modern Analysis of Customer Services* (pp. 107-128). Wiley
- Pujol-Cols, L.J., & Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Journal of Management and Economics of Iberoamerica*, 34, 146, 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Rincón, G. W.A. (2014). Preguntas abiertas en encuestas ¿cómo realizar su análisis? *Comunicaciones en Estadística*, 7 (2), 139-156. <https://doi.org/10.15332/s2027-3355.2014.0002.02>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. 14ed. EUA: Pearson
- Snell, S.A., & Morris, S.S. (2019). *Managing Human Resources*. 18 ed. EUA: CENGAGE
- Torres, P.N., Falconí, T.M.A., Ramírez, C. A. (2019). *Desarrollo organizacional. Análisis de variables*. Ecuador: ESPOCH
- University of Cambridge. (2006). *Customer Service Training Manual*. United Kingdom: Recuperado de: <https://www.geog.cam.ac.uk/files/research/projects/insectfarming/StaffCapacityBuilding.pdf>
- Uribe-Prado, J.F., (2020). Riesgos psicosociales, burnout y psicosomáticos en trabajadores del sector público. *Investigación administrativa*, 49 (125). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456061607013>
- Varela, M. J., Rial, B.A., & García, C.E. (2003). Presentación de una Escala de Satisfacción con los servicios sanitarios de atención primaria. *Psicothema*, 15 (4), 656-661. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72715421>
- Vega, V. C.Z., Ruiz, M.D., & Nava, Q.C. (2021). Una propuesta de adaptación del cuestionario de síntomas de fatiga laboral. *Revista de Psicología y Ciencias de comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 10 (1), 74-86. 10.29059/rpcc.20190602-82
- Vega, V. C.Z., García, A.O., Hernández, T. R.A., Nava, Q.C., Reza, M.D.E., & Ruiz, M.D. (2021). Escala de evaluación de la competencia social para directivos: Estructura factorial y consistencia interna. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 24 (1). <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/79097>
- Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12, 389-319. <https://doi.org/10.1108/09544780010351670>





Parte II

Gestión Organizacional Basada en Evidencias Psicosociales

La segunda parte del libro explora el uso de herramientas psicológicas y estrategias específicas para abordar retos críticos en la gestión organizacional en la era digital. Los capítulos de esta sección abordan la detección de riesgos psicosociales, la medición de competencias clave en directivos, la evaluación del acoso laboral, la validez de instrumentos para medir el estrés y las estrategias de gestión del conflicto. Estos temas destacan la importancia de desarrollar soluciones basadas en evidencia científica para mejorar la salud, el desempeño y el clima organizacional en un entorno marcado por la constante transformación tecnológica y social.

Capítulo 6: Detección de Riesgos Psicosociales en las Organizaciones

Este capítulo aborda la necesidad urgente de identificar y gestionar los riesgos psicosociales que afectan a los empleados. En un contexto laboral donde las exigencias tecnológicas y sociales han incrementado, las organizaciones enfrentan el reto de prevenir problemas como el agotamiento, la falta de apoyo social y las demandas excesivas de trabajo. Se propone una metodología para la detección temprana de estos riesgos, subrayando la importancia de un enfoque preventivo y continuo.

Capítulo 7: Criterios para la Medición de Conocimientos en Retroalimentación Efectiva en Directivos

La retroalimentación efectiva es una competencia clave para los directivos, especialmente en la era digital, donde la comunicación es más ágil y globalizada. Este capítulo presenta un marco de criterios para medir el conocimiento de los directivos en esta área, destacando los desafíos de evaluar y mejorar estas habilidades en un entorno laboral diverso. Entre los retos se incluyen la resistencia al cambio y la necesidad de adaptar la retroalimentación a diferentes estilos de aprendizaje y culturas organizacionales.

Capítulo 8: Acosador Laboral: Propuesta de Medición

El acoso laboral, o mobbing, es un problema persistente que afecta tanto el bienestar de los empleados como la productividad de las organizaciones. Este capítulo introduce una herramienta de medición para identificar comportamientos de acoso laboral, considerando factores como la frecuencia, la intensidad y las repercusiones en las víctimas. El reto principal radica en superar el estigma asociado a reportar estas conductas y en desarrollar estrategias efectivas para su prevención y manejo.

Capítulo 9: Instrumentos para la Medición del Estrés Laboral: Validez Convergente del Job Content Questionnaire (JCQ)

El estrés laboral es uno de los principales problemas psicosociales en las organizaciones modernas. Este capítulo evalúa la validez convergente del Job Content Questionnaire (JCQ), un instrumento ampliamente utilizado para medir el estrés laboral. Los retos incluyen garantizar que las herramientas sean culturalmente relevantes, actualizadas frente a las nuevas demandas laborales y aplicables en diversos contextos organizacionales.

Capítulo 10: Gestión del Conflicto

El conflicto es una dinámica inevitable en las organizaciones, pero su gestión adecuada puede convertirlo en una oportunidad para el crecimiento y la innovación. Este capítulo explora estrategias efectivas para identificar, abordar y resolver conflictos en el entorno laboral. Los retos incluyen gestionar conflictos en equipos remotos, superar las barreras comunicativas en entornos multiculturales y promover una cultura de diálogo constructivo.





<https://doi.org/10.22402/ed.lead.978.607.26779.13c06>

Detección de Riesgos Psicosociales en las Organizaciones

Detection of Psychosocial Risks in Organizations

Sandra Ivonne Muñoz Maldonado y Cynthia Zaira Vega Valero

Agradecimientos

- Esta investigación fue posible gracias al financiamiento al proyecto IT300125 “Análisis individual de la toma de decisiones y su relación con estrés laboral, alimentación emocional en contextos organizacionales”.

Resumen

Factores diversos que ocurren en el contexto laboral pueden actuar en detrimento del desempeño, bienestar y satisfacción de los trabajadores. Estos factores se denominan de riesgo psicosocial e incluyen la interacción de elementos propios del trabajador con las condiciones físicas, administrativas de la organización, así como las situaciones específicas del puesto que se desempeña. En la actualidad se presta atención para diagnosticar, evaluar e intervenir los riesgos psicosociales con la intención de mejorar las condiciones laborales que redunde en una menor rotación de personal, estrés, conflictos interpersonales y mayor productividad, desempeño y clima organizacional. El psicólogo organizacional puede ofrecer su conocimiento, habilidades y experiencia para proponer y validar instrumentos de medición que identifiquen de forma efectiva los niveles de riesgo. En este capítulo se detallan algunos de los instrumentos que se han empleado para la detección de los riesgos psicosociales. En particular se revisan datos de validez y confiabilidad del instrumento propuesto por la Norma Oficial 035 que invita a las organizaciones a tener un seguimiento continuo de dichos factores. Se reflexiona sobre la importancia de identificar los efectos de los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores además de contar con instrumentos que respondan a las necesidades de las organizaciones y aporten datos confiables.

Palabras clave: Desempeño laboral, Norma oficial 035, satisfacción laboral, diagnóstico, riesgos psicosociales

Abstract

Various factors that occur in the work context can act to the detriment of the performance, well-being, and satisfaction of workers. These factors are called psychosocial risks and include the interaction of worker-specific elements with the organization's physical and administrative conditions, as well as the specific situations of the job performed. Currently, attention is paid to diagnosing, evaluating, and intervening in psychosocial risks with the intention of improving working conditions, which results in lower staff turnover, reduced stress, fewer interpersonal conflicts, and greater productivity, performance, and organizational climate. The organizational psychologist can offer their knowledge, skills, and experience to propose and validate measurement instruments that effectively identify risk levels. This chapter details some of the instruments that have been used to detect psychosocial risks. In particular, data on the validity and reliability of the instrument proposed by Official Standard 035, which invites organizations to continuously monitor these factors, are reviewed. The importance of identifying the effects of psychosocial risks on workers' health is reflected upon, in addition to having instruments that meet the needs of organizations and provide reliable data.

Keywords: Job performance, Official Standard 035, job satisfaction, diagnosis, psychosocial risks

Contenido Temático

- Resumen, 102
- Abstract, 102
- Introducción, 103
- Factores de Riesgo en el Contexto Organizacional, 103
- Los Efectos de los Riesgos Psicosociales en Individuos y Organizaciones, 104
- Evaluación de los riesgos psicosociales, 106
- Conclusiones, 109
- Referencias, 111

“Las decisiones sabias están basadas en evidencia, no en suposiciones.

W. Edwards Deming

Introducción

En el mundo existen 53.6 millones de trabajadores asalariados según la última cifra del Banco mundial que corresponde al año 2019 (Banco Mundial, 2023), estas personas prestan sus servicios a organizaciones que les proveen de ciertas condiciones bajo las cuales desempeñan sus actividades laborales. En México, la población económicamente activa asciende a 59.5 millones hasta noviembre de 2022. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022) cerca del 60% son personas que perciben un salario y están contratadas para una actividad específica dentro de las organizaciones. Las organizaciones son una parte fundamental para el funcionamiento político, social, cultural y económico de las sociedades (Vesga, 2020) pueden hacer que un país se convierta en un lugar próspero y avanzado en tecnología, situándolo como una potencia en relación con otros países.

El INEGI (2023) reportó que en México existen 5 millones 530 mil 925 unidades económicas que prestan un servicio económico que además tiene personal a su cargo. En cada una de ellas se dan condiciones laborales que varían en cada centro de trabajo, a pesar de que existen condiciones mínimas que los empleadores deben cubrir, en la búsqueda de reducir costos y permanecer en el mercado, se realizan prácticas de contratación, de pago y de prestaciones básicas que afectan a los trabajadores (Hernández, 2022), y por ende existen repercusiones en el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

De las afectaciones identificadas se ha puesto especial atención a los factores de riesgo psicosocial (CáceresVillaruel et al., 2015; Gómez-García et al., 2020; Pujol-Cols & Lazzaro Salazar, 2021), que aluden al efecto de las condiciones sociales, laborales e individuales sobre la salud del trabajador y la eficacia organizacional, respecto de estos factores de riesgo el psicólogo tiene un amplio conocimiento que le permite evaluar e intervenir en este tipo de situaciones. En este capítulo se mostrará porque los factores de riesgo psicosocial en el contexto laboral son importantes de atender y cómo el psicólogo aporta a esta temática para las organizaciones.

Factores de Riesgo en el Contexto Organizacional

La Oficina Internacional del Trabajo en 1984 definió los riesgos psicosociales como aquellas interacciones entre el ambiente, el contenido del trabajo, las condiciones de

la organización y factores propios de trabajador como sus competencias, necesidades, experiencia, cultura y aspectos extralaborales que pueden influir en el desempeño y satisfacción laboral, así como en la salud del individuo.

Para ayudar a comprender la dimensión que tienen los factores de riesgo, Gómez (2020) distingue que, dentro de las organizaciones, se pueden identificar dos tipos de variables, por un lado las que son formales y competen directamente a la organización, éstas comprenden los aspectos físicos, tecnológicos, el capital, la estructura administrativa, la estrategia y los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma. Por otro lado, las variables no formales que se relacionan con los individuos que laboran dentro de la organización, y es necesario destacar que estas tienen menor injerencia de la organización para poder controlarlas y modificarlas, dado que implican también aspectos propios de los individuos, que se mencionarán más adelante.

De las variables no formales en la organización se identifican: el aprendizaje organizacional, calidad de vida laboral, cambio organizacional, clima, cultura, cambio, comunicación organizacional. Existen también las relativas al ámbito grupal: comunicación, conflicto y negociación, liderazgo, toma de decisiones grupal, trabajo en equipo.

Además de las variables formales y no formales están los componentes específicos del comportamiento humano que se relacionan con procesos básicos de memoria, aprendizaje, toma de decisiones, motivación-emoción, pensamiento y lenguaje, percepción, actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades, creencias y valores, inteligencia, intereses.

Todos estos elementos que conforman las variables son considerados al momento de evaluar a un individuo dentro de una organización, dado que al final el individuo actúa en función de sus características particulares, interactúa con otros individuos dentro de un contexto denominado organización, es por ello por lo que la evaluación de los riesgos psicosociales debe ser comprehensiva y no olvidar el conjunto de interacciones que se dan en este contexto particular.

Existen diferentes perspectivas para abordar los factores de riesgo, la investigación ha retomado el modelo de Demanda-Control (Karasek, 1979) el cual indica que las demandas negativas en el ámbito laboral tienden a afectar el bienestar de las personas, por ello se alude a que existe un balance entre las demandas del trabajo y la capacidad de control del individuo sobre el mismo, también se ha adoptado del modelo de esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) que señala que entre más altas sean las demandas al trabajador y menores sean las recompensas dadas, se tiene mayor riesgo de desarrollar reacciones físicas y psicológicas adversas.

Los Efectos de los Riesgos Psicosociales en Individuos y Organizaciones

La Revolución industrial marcó un cambio en la forma de trabajo, se incluyeron nuevos dispositivos que hicieron que se realizaran las actividades productivas en menor tiempo, esto implicó que las condiciones en que laboraban las personas cambiaran, se establecieron horarios y metas productivas acorde a los cambios industriales, estos cambios impactaron el bienestar y desempeño de los trabajadores. Actualmente las organizaciones se adaptan a las transformaciones globales en materia tecnológica, económica, social e incluso de salud. Las nuevas formas de organización en los sistemas de trabajo involucran nuevos riesgos y también oportunidades de crecimiento tanto

para las organizaciones como para los individuos (Charria et al., 2011).

Un ejemplo clave de este último punto son los cambios realizados en los centros de trabajo debido a la pandemia por COVID-19, se aceleró la transición del trabajo presencial al trabajo en casa, en donde los individuos que laboraban en una organización tuvieron que adaptarse de forma rápida al uso de las tecnologías de la información y comunicación para dar respuesta a las demandas, se observó un aumento en la venta de productos en línea, mayor uso de las videoconferencias para la comunicación con clientes y compañeros de trabajo, asimismo el empleo de plataformas digitales para la mercadotecnia y las ventas incremento, dejando atrás las formas tradicionales.

Estos cambios, al no ser planeados mostraron las deficiencias en su implementación y un crecimiento en las cifras referentes a los factores de riesgo psicosocial en los trabajadores, como es un aumento en el nivel de estrés, ansiedad y depresión (Elsafty & Shafik, 2022; Garfin et al., 2022; Muñoz-Fernández et al., 2020; Palomino-Oré & Huarcaya-Victoria, 2020), adicionalmente en muchos hogares se ajustaron a las condiciones bajo las cuales se laboraba, que no eran las óptimas en varios casos, sin embargo, era necesario cubrir lo solicitado por la organización para mantener el empleo.

La exposición crónica a riesgos psicosociales en el trabajo pueden llevar a experimentar consecuencias físicas como dolores recurrentes de cabeza, estómago, musculares, problemas cardio vasculares (López-González et al., 2022; Muniz et al., 2019), psicológicas como estrés, fatiga, ansiedad, depresión (Murcia et al., 2013; Orozco et al., 2019; Sagherian et al., 2020), y sociales como constantes problemas interpersonales con los supervisores, gerentes o compañeros de área, posibilitando problemas de salud crónica (Sureda et al., 2019).

En el ámbito organizacional los factores de riesgo se asocian con variables como alta rotación, ausentismo, accidentes laborales, discapacidad laboral (Colin et al., 2021; Ernst, 2020; Guerrero et al., 2021; Palma-Contreras & Ansoleaga, 2020; Paniagua Castrillón & Gómez Castañeda, 2019; Taibi et al., 2021), cada una de estas variables afectan el desempeño de los trabajadores, la productividad, en su conjunto el desempeño de la organización en general.

Las organizaciones en la actualidad están interesadas en mayor medida por el bienestar de sus integrantes, ya que la evidencia empírica muestra que un empleado que reporta mayor bienestar es más productivo. Por ejemplo, Pujol-Cols y Lazzaro Salazar (2021) realizaron una revisión sistemática para identificar los hallazgos de investigación en América Latina de 2010 a 2021 sobre los riesgos psicosociales y la salud. En los 85 artículos cribados, encontraron que las investigaciones reportan de manera general que las altas demandas psicológicas, la falta de control sobre el trabajo, la presencia de violencia laboral, el conflicto entre el trabajo y la familia, la existencia de un desequilibrio entre el esfuerzo realizado y la recompensa obtenida por éste, se distinguieron como predictores del estado de salud de los participantes y del desempeño de las organizaciones.

Los gobiernos e instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) presta atención a los factores de riesgo psicosocial creando normas y propuestas para vigilar que no se presenten exhortando a las organizaciones a hacerse cargo de las intervenciones para mejorar el clima y condiciones de trabajo (Díaz Bambula & Rentería Pérez, 2017; Potter et al., 2019; Sánchez, 2020).

Evaluación de los riesgos psicosociales

El psicólogo es un profesional que cumple con las funciones de evaluación, diagnóstico, intervención, prevención e investigación (Zanatta & Camarena, 2012) las que también se aprecian en el panorama actual. La comprensión del sentido de tales tendencias requiere de su contextualización en las reformas y transformaciones de las modalidades educativas que han ocurrido en la universidad pública. Analizar los antecedentes de la formación del psicólogo requiere de describir el trayecto observado en la Universidad Nacional Autónoma de México, institución pionera en la formación en Psicología que sentó precedentes en las tendencias y modalidades formativas del interior del país. En este trabajo se muestran las tensiones entre los grupos académicos ante las tendencias que se han privilegiado en ciertos periodos. Dichas tensiones permiten comprender la lógica de los dispositivos estructurados en los que se observa un cierto sentido que sustentó la constitución de un estilo de identidad disciplinar de la psicología. Indicadores: Formación del psicólogo; Identidad del psicólogo; Identidad disciplinar. 1 Facultad de Ciencias de la Conducta, Filiberto Gómez s/n, Col. Guadalupe (Km. 1.5 Carretera Toluca-Naucaupan y puede incidir en diversos ámbitos en la sociedad resolviendo los problemas que se presentan en ésta, como en el ámbito educativo, clínico de la salud, organizacional, etc. Ribes (2006) afirma que una de las concepciones del psicólogo deviene de la demanda de ámbitos específicos de la sociedad, como el de las organizaciones, en donde se espera que el psicólogo sea capaz de: predecir el desempeño de los individuos en el trabajo; seleccionar y clasificar empleando instrumentos de medición; aplicar las técnicas más adecuadas de intervención para solventar problemas dentro de estas instituciones.

García Rubiano (2020) afirma que los psicólogos evalúan para describir y explicar el comportamiento, como también orientan a los solicitantes a diseñar intervenciones y ejecutar planes de acción (correctivos o preventivos) que a la larga permitan un mejor ajuste de los trabajadores a la organización. El diagnóstico permite establecer cuáles son las causas de un problema o los efectos de este para la organización como para los trabajadores.

La evaluación debe ser específica, es decir, una organización tiene diversos componentes, departamentos con actividades diferentes, equipos de trabajo con diversas funciones, puesto de trabajo, entre otros, por lo que en cada espacio se requiere identificar las áreas de oportunidad, con la finalidad de proponer alternativas de solución.

Existen diferentes instrumentos de evaluación para identificar los factores de riesgo que pueden generar consecuencias adversas en la salud de los trabajadores y afectar su desempeño. Los más empleados incluyen el Cuestionario de Psicosocial de Copenhague (COPSOQ), la versión adaptada de este en España que corresponde al ISTAS, el Cuestionario DECORE, el PROPSIT por mencionar algunos.

Estos instrumentos han sido probados en diferentes poblaciones de trabajadores o incluso en distintos países ya que se ha traducido a varios idiomas, tal es el caso del instrumento COPSOQ-ISTAS21. Moncada et. al (2021) propusieron la tercera versión del Cuestionario Psicosocial de Copenhague. Este Cuestionario también se basa en las teorías sobre riesgos psicosociales que ya se han abordado anteriormente, existen al menos tres versiones de este instrumento, una versión larga, media y corta, la versión más corta es de 28 ítems y la versión completa de 124. La última versión que estos autores proponen tiene 74 ítems con 21 dimensiones organizados en 7 factores: Emociones, cuestiones de apoyo social, sentimiento de grupo, inseguridad sobre

el trabajo, además de justicia laboral y conflicto laboral-familia. Los valores de alfa reportados de esta última versión oscilan entre .66 y .80 y obtuvo valores adecuados en el Análisis Factorial Confirmatorio, todo esto en población española.

Otro instrumento que se ha empleado para evaluar los riesgos psicosociales es el DECORE (Luceño Moreno et al., 2010), éste se basa en dos construcciones teóricas sobre los riesgos psicosociales, por un lado, el de Demanda-control-apoyo social (Karasek, 1979) y por el otro, el de Desequilibrio Esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996). El instrumento está conformado por 44 ítems, con el cual se pueden puntuaciones totales estandarizadas y por cuatro factores (Control, Apoyo organizacional, Recompensas, Demandas cognitivas). Se puede obtener un nivel de exposición al riesgo en los cuatro factores, además de tres índices que son el resultado de puntuaciones combinadas de algunos de los factores, el primero se refiere al índice de desequilibrio demanda control y el segundo al índice de desequilibrio demanda-recompensa, que hacen alusión a los modelos teóricos que respaldan este instrumento, y el tercero que es un índice global de Riesgo.

En México, se cuenta con algunos instrumentos, sin embargo, sólo se han enfocado en el estrés como factor de riesgo psicosocial como el propuesto por Patlán (2021). También se han propuesto modelos explicativos de los riesgos psicosociales, como el de Juárez et. al (2020) quienes propusieron un modelo sistémico interactivo para abordar los riesgos psicosociales en el trabajo en conjunto con un instrumento de evaluación acorde a ese modelo denominado Cuestionario de Procesos Psicosociales de Trabajo (PROPSIT). El instrumento cuenta con ítems agrupados en cuatro apartados generales: los factores de riesgo psicosocial, los efectos psicosociales del trabajo, consecuencias en la percepción de salud enfermedad y los factores psicosociales extralaborales. Si bien se han realizado análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, la confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach y Omega, existen todavía ítems que presentan algunos problemas, de tal forma que el instrumento requiere todavía ajustes, pero se debe señalar que la primera parte de 31 ítems sobre los factores de riesgo psicosocial que contiene 6 factores muestra tener mejor consistencia interna y los valores de validez reportados están dentro de los marcados por la NOM-035.

Existen otras propuestas de medición que para poblaciones específicas como son los docentes, en quienes se identifica condiciones muy particulares en el desempeño de su función, por ello Unda et. al (2016) formularon un instrumento para medir los factores de riesgo en una población con características particulares como son los docentes de nivel superior. La versión final del instrumento incluye 31 ítems distribuidos en cinco factores que son: Percepción de inequidad, Estudiantes difíciles, percepción de inseguridad, sobrecarga académica, percepción de falta de recursos. Cabe señalar que la construcción del instrumento se realizó a partir de los resultados de redes semánticas naturales modificadas, por lo que refleja las percepciones y significado de los profesores en un contexto particular.

Otro instrumento que se emplea con regularidad es el propuesto por la NOM-035 para evaluar los riesgos psicosociales, éste se encuentra conformado por 5 ejes referentes al ambiente de trabajo, riesgos propios de la actividad, organización del tiempo, liderazgo y relaciones en el trabajo y finalmente las variables del entorno organizacional. Los 72 ítems están distribuidos en 10 categorías que corresponden alineados a los 5 ejes principales. La escala de respuesta es de tipo Likert en donde 0 es nunca y 4 es siempre. Dentro de esta norma se incluye un instrumento que puede ser utilizado en organizaciones con 50 trabajadores, también se especifica que, de

no utilizar el instrumento propuesto, es necesario emplear uno que cubra ciertos requisitos de confiabilidad y validez, sin embargo, dentro del escrito no se alude a los valores psicométricos del instrumento que se propone.

Algunos estudios como el realizado por Reyes (2022) realizó una evaluación de los factores de riesgo psicosocial en una institución del ámbito de la salud en el Estado de México, se empleó la Guía de referencia de la NOM-035, para identificar los factores de riesgo, en una muestra de 57 trabajadores, cubriendo puestos administrativos, de atención médica, de laboratorio y de seguridad. Los hallazgos muestran que un tercio de los participantes se encontraban en un nivel alto de riesgo psicosocial, las dimensiones que más altas se reportan son las referentes a las cargas de trabajo, la carga mental, escasa retroalimentación del desempeño, cargas de alta responsabilidad.

Si bien, el instrumento se ha utilizado en varios estudios para la valoración de los riesgos psicosociales, la evidencia muestra que la consistencia interna y la validez del instrumento no es la más favorable. Dado que el psicólogo es especialista en la construcción y valoración de las escalas de medición de constructos particulares, en la Residencia de Gestión organizacional, se realizaron dos análisis del instrumento de medición para los riesgos psicosociales.

Por un lado, Arenas (2022) realizó un análisis de las propiedades psicométricas de la Encuesta sobre Factores de Riesgo psicosocial de la NOM-035 (STPS, 2018). El estudio se realizó con una muestra de 464 trabajadores de entre 22 y 79 años de organizaciones públicas, que tenían laborando en su puesto desde uno hasta dieciocho años.

Se realizaron análisis factoriales confirmatorios para corroborar la estructura de 5 categorías y 10 dominios propuesto por el instrumento, con respecto al primer análisis factorial confirmatorio (AFC) el resultado no confirmó las categorías propuestas, posterior a esto se realizó un ajuste en el instrumento derivado de una depuración de ítems por los valores obtenidos en los análisis y validada por expertos, para finalmente obtener una versión reducida de 33 ítems.

De las dos versiones del instrumento se verificaron las bondades de ajuste para contrastar los valores de ambas versiones, empleando por un lado el Modelo Completo por categoría y el modelo reducido por categoría. Los valores obtenidos cumplen con los criterios de referencia para considerar una apropiada validez, lo cual indica que ni el instrumento completo ni la versión reducida son capaces de medir las categorías propuestas con un alto grado de certeza.

En relación con el segundo AFC basado en los 10 dominios propuestos, se realizó también una comparación entre dos versiones, la completa con 72 ítems y la segunda con 53, dado que un dominio que contenía sólo dos ítems se tuvo que descartar al igual que aquellos ítems con cargas factoriales menores a 0.3, el resultado de este análisis fue que ninguno de los dos modelos obtuvo los valores requeridos para un ajuste óptimo.

De las versiones obtenidas en el AFC se realizaron los análisis de confiabilidad usando dos métodos, se obtuvieron alfas de Cronbach de 0.95 para la versión de 72 y 53 ítems, en tanto que para la de 33 ítems el valor fue de 0.94. También se valoró la consistencia interna a través del modelo Omega de Mc Donald, en donde se obtuvieron valores de 0.96 para los 72 y 53 ítems, y de 0.9 para la de 33 ítems.

Se realizó un escalamiento psicométrico empleando una variante del modelo de respuesta graduada, que se desprende de la Teoría de respuesta al Ítem (TRI). Donde la variable latente fue Factor de riesgo psicosocial, tal y como se denominó en la NOM-

035. Los hallazgos obtenidos refieren que el escalamiento en los ítems para poder identificar a aquellos que estarían en 5 niveles de riesgo en cada uno de los ítems obtuvo valores aceptables, aunque no son los ideales pero son mejores que los valores obtenidos por los AFC antes realizados.

Por otro lado, Hernández (2021) realizó un análisis factorial y de la consistencia interna del Instrumento de la STPS en una muestra de 1080 trabajadores de una empresa de transportes en donde al menos el 60% son operativos el resto ocupan puestos de mayor nivel. Dentro de la NOM-035 se mencionan los puntos de corte del instrumento para poder identificar a aquellos que tienen un bajo, medio o alto nivel de riesgo psicosocial, y se señala que aquellos en donde se encuentre un nivel elevando requieren una intervención.

En primer lugar, se realizó un análisis factorial por medio de extracción de mínimos cuadrados y una rotación OBLIMIN para identificar las cargas factoriales de los ítems y eliminar aquellos que no cubrieran el criterio de .40, se hizo un análisis por cada categoría para identificar si los ítems corresponden a cada categoría y dominio propuesto en el instrumento, los hallazgos muestran que en la categoría de Ambiente de trabajo no todos los ítems tenían cargas factoriales adecuadas, en la segunda categoría de Factores propios de la actividad, se ubicó que los ítems no se distribuían adecuadamente en cada dominio en la categoría tres referente a organización del tiempo de trabajo, con dos dominios se logró identificar que existen ítems que no coinciden con el dominio en que estaban agrupados inicialmente, para la cuarta categoría de liderazgo y relaciones de trabajo, con tres dominios se identificó que los tres dominios en conjunto tienen una buena varianza explicada y que funciona de manera adecuada, sin los ítems opcionales. Para la quinta categoría con dos dominios de entorno organizacional existen ítems que no se ajustan al factor para el que se agrupaban inicialmente.

Finalmente, se realizó un análisis de Alfa de Cronbach y se obtuvo un valor general de .936, en tanto que las categorías variaron entre .704 y .936 en donde liderazgo y relaciones de trabajo son las más altas.

Como puede observarse en las líneas anteriores los análisis realizados al instrumento propuesto por la NOM, presenta varias deficiencias psicométricas sobre todo en términos de validez, si bien los indicadores de alfa y omega parecen estar dentro de los rangos aceptables en la mayoría de los factores, el punto es que este indicador sólo permite establecer que exista consistencia en el tiempo de las evaluaciones que se realicen, pero no existe la certeza de qué se pretende medir.

Conclusiones

A manera de corolario, se pueden resaltar cuatro aspectos fundamentales, el primer aspecto es que los riesgos psicosociales generan efectos negativos en la salud física, psicológica y social de las personas, los efectos adversos pueden ser el estrés, el síndrome de burnout o desgaste profesional, el acoso laboral o incluso sexual en el lugar de trabajo, conflictos entre el trabajador y su familia, que a su vez llegan a generar síntomas como ansiedad, depresión por mencionar algunos. Por ello la identificación e intervención en estos factores de riesgo son necesarias y en cierta medida obligadas, respondiendo a las normas que se han establecido en nuestro país.

El segundo aspecto tiene que ver con la evaluación de estos riesgos, es indispensable que se reconceptualicen los constructos a medir, es decir proporcionar una definición teórica y operacional que permitan describir y comprender cada una de las categorías o variables que se pretenden medir en relación con los riesgos psicosociales, además de que se establezca un marco o modelo conceptual que abone a la explicación posterior a la evaluación.

También es relevante considerar que varios de los constructos referentes a los riesgos psicosociales al evaluarse pueden empalmarse en algunos elementos, tal es el caso del clima y la cultura organizacional, esto implicaría que al evaluar con distintos instrumentos se puede presentar una alta correlación de los ítems y caer en una redundancia que se refleje en un nivel de confiabilidad superior al 0.90. Por ello se sugiere que cada constructo esté bien delimitado,

El tercer aspecto, se refiere al uso de instrumentos de evaluación válidas y confiables. Luceño et al. (2008) señala que el uso de escalas, supone ventajas sobre otros métodos para obtener información, en particular, porque se tiene un solo conjunto de preguntas que puede usarse con diferentes tipos de poblaciones, es decir que con ese mismo instrumento se pueden evaluar en este caso trabajadores de distintos tipos de organizaciones, además se puede obtener una calificación objetiva que permita describir la conducta, actitud o percepción del evaluado, esto con distintos fines ya sea de diagnóstico o incluso como una medida para verificar cambios tras una intervención.

Por ello que se enfatiza el cuidado con el que se desarrollan y aplican instrumentos de evaluación, como es el de la Guía de referencia III de la NOM-035, que como se describió presenta algunas deficiencias en sus propiedades psicométricas. Desde su planteamiento no cuenta con un marco teórico que respalde su construcción, ni se han proporcionado datos estadísticos de su fiabilidad y validez que sean aceptables, para justo tener la confianza en que se está evaluando cada uno de los factores que lo integran, y si bien la recomendación de la NOM-035 es que se pueden usar otros instrumentos siempre y cuando cumplan con los criterios de validez señalados, es pertinente señalar que en las organizaciones no siempre el personal de recursos humanos, que es el departamento que se encarga de este tipo de evaluaciones, está capacitado para construir un instrumento con dichas características, aunado a que el personal que aplica e interpreta las pruebas tampoco es un profesional de la psicología que cuente con conocimiento estadístico, teórico y pragmático de los constructos que pretende medir la Norma.

Finalmente, el cuarto aspecto se refiere a cómo persuadir a los directivos de las organizaciones de la importancia de identificar qué factores de riesgo se presentan dentro de sus espacios laborales, para poder tomar decisiones que beneficien tanto a los empleados como a su organización. Esto puede subsanarse con el uso de la evidencia empírica a nuestro favor, es decir que el psicólogo pueda ser capaz de mostrar datos en cuanto a los indicadores organizacionales, anteriormente las investigaciones daban prioridad a los relacionados con el desempeño individual, ausentismo, rotación, productividad, accidentes laborales, sin embargo, ahora es relevante que las investigaciones muestren la correlación con los efectos a nivel organizacional como es la rentabilidad en la organización o incluso la efectividad de los grupos de trabajo. Para poder demostrar que los efectos no sólo son individuales, y que los directivos de las organizaciones puedan darle un mayor peso a estos factores en la toma de decisiones,

centrado en aspectos que son fundamentales para ellos como son los ingresos y competitividad en el mercado.

Referencias

- Arenas, D. (2022). Propiedades psicométricas de una escala sobre factores de riesgo psicosocial. Un modelo politómico multidimensional. UNAM.
- Banco Mundial. (2023). Trabajadores asalariados. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.EMP.WORK.ZS>
- CáceresVillarroel, N., Campillay Lira, J., CvitanicVergara, C., & Bargsted Aravena, M. (2015). Los factores de riesgo psicosocial del trabajo afectan la salud mental de los profesores según el tipo de financiamiento del establecimiento. *Salud & Sociedad*, 6(1), 50-75.
- Charria, V., Sarsosa, K., & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral : métodos e instrumentos de evaluación Occupational psychosocial risk factors : methods and assessment tools. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), 380-391.
- Colin, R., Wild, P., Paris, C., & Boini, S. (2021). Effect of joint exposure to psychosocial and physical work factors on the incidence of workplace injuries: results from a longitudinal survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(11), 921-930.
- Díaz Bambula, F., & Rentería Pérez, E. (2017). De la seguridad al riesgo psicosocial en el trabajo en la legislación colombiana de salud ocupacional. *Estudios Socio-Jurídicos*, 19(2), 129-155.
- Elsafty, A., & Shafik, L. (2022). The impact of job stress on employee's performance at one of private banks in Egypt during COVID-19 pandemic. *International Business Research*, 15(2), 24-39.
- Ernst, R. P. (2020). The impact of psychosocial risk reduction on sickness absence leave days : Structural equation model analysis. 10(5), 2167.
- García Rubiano, M., Forero Vásquez, J., Fajardo Castro, L. V., Forero Aponte, C., Quintana, I. P., Gómez Rada, C., & Vesga Rodríguez, J. J. (2020). Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones. En *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones*. Universidad Católica de Colombia. <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001002138030&lang=es&site=eds-live>
- Garfin, D. R., Djokovic, L., Silver, R. C., & Holman, E. A. (2022). Acute stress, worry, and impairment in health care and non-health care essential workers during the COVID-19 pandemic. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*.
- Gómez-García, A. R., Portalanza-Chavarría, C. A., Arias-Ulloa, C. A., & Espinoza-Samaniego, C. E. (2020). Salaried Workers' Self-Perceived Health and Psychosocial Risk in Guayaquil, Ecuador. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2020, Vol. 17, Page 9099, 17(23), 9099. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17239099>
- Gómez, C. (2020). Concepción de diagnóstico: aproximaciones teóricas y precisiones metodológicas. En M. García (Ed.), *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones*. Universidad Católica de Colombia.
- Guerrero, E. G. P., Carrillo, L. J. L., & Ruiz, L. K. J. (2021). Work psychosocial conditions influencing on absenteeism: Evaluation of an explicative model. *Interdisciplinaria*, 38(1), 149-162. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.1.10>
- Hernández, G. (2021). Análisis psicométrico de la guía de referencia III de la NOM 035 en México. UNAM.
- Hernández, Gerardo. (2022). Del papel a la práctica: Los principales desafíos de aplicar la reforma de outsourcing. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Del-papel-a-la-practica-Los-principales-desafios-de-aplicar-la-reforma-de-outsourcing-20220316-0110.html>
- INEGI. (2022). Empleo y ocupación.
- INEGI. (2023). Directorio de empresas y establecimientos. <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/#Metadatos>
- Juárez-García, A., & Flores-Jiménez, C. A. (2020). Estructura Factorial de un Instrumento para la Evaluación de Procesos Psicosociales en el Trabajo en México. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 11(1), 181-202. <https://doi.org/10.29059/rpcc.20200617-111>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80,

480.

- López-González, M. J., González-Menéndez, E., González, S., & Torrano, F. (2022). Study of the interrelationships between musculoskeletal disorders and psychosocial risk factors in occupational health and safety technicians. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(3), 1502–1510. <https://doi.org/10.1080/10803548.2021.1902137>
- Luceño Moreno, L., Martín García, J., Díaz Ramiro, E. M., & Rubio Valdehita, S. (2008). Un instrumento de evaluación de riesgos psicosociales en el entorno laboral: Cuestionario DECORE. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 7(2), 131–153. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2800125.pdf%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2800125>
- Luceño Moreno, L., Martín García, J., Rubio Valdehita, S., & M Díaz Ramiro, E. (2010). Análisis factorial confirmatorio del cuestionario decore. *Ansiedad y Estrés*, 16.
- Moncada, S., Llorens Serrano, C., Salas Nicás, S., Moríña Soler, D., & Navarro Giné, A. (2021). La tercera versión de COPSOQ-Istas21. Un instrumento internacional actualizado para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Revista española de salud pública*, 95.
- Muniz, D. D., Siqueira, K. S., Cornell, C. T., Fernandes-Silva, M. M., Muniz, P. T., & Silvestre, O. M. (2019). Ideal Cardiovascular Health and Job Strain: A Cross-Sectional Study from the Amazon Basin. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, 112(3), 260–268. <https://doi.org/10.5935/ABC.20190005>
- Muñoz-Fernández, S. I., Molina-Valdespino, D., Ochoa-Palacios, R., Sánchez-Guerrero, O., & Esquivel-Acevedo, J. A. (2020). Estrés, respuestas emocionales, factores de riesgo, psicopatología y manejo del personal de salud durante la pandemia por COVID-19. *Acta Pediátrica de México*, 41(S1), 127–136.
- Murcia, M., Chastang, J. F., & Niedhammer, I. (2013). Psychosocial work factors, major depressive and generalised anxiety disorders: Results from the French national SIP study. *Journal of Affective Disorders*, 146(3), 319–327. <https://doi.org/10.1016/J.JAD.2012.09.014>
- Oficina Internacional del trabajo. (1984). *Normas Internacionales Del Trabajo*.
- Orozco, C., Polo, J., Gutiérrez, O., Ibarra, G., & Velazco, A. (2019). Liderazgo, factores de riesgo psicosocial y estrés en la Dirección de Tránsito y Movilidad en Zapotlán el Grande, Jalisco. *Salud Uninorte*, 35(3), 343–359. <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/liderazgo-factores-de-riesgo-psicosocial-y-estrés/docview/2466045629/se-2%0Ahttp://site.ebrary.com/lib/bibliotecafoaa/Top?layout=search&nosr=1&frm=smp.x&p00=Lid>
- Palma-Contreras, A., & Ansoleaga, E. (2020). Asociaciones entre factores de riesgos psicosociales, dimensiones organizacionales y problemas de salud mental, relacionados con la violencia laboral, en trabajadores de tres hospitales chilenos de alta complejidad. *En Cadernos de Saúde Pública (Vol. 36)*. scielo .
- Palomino-Oré, C., & Huarcaya-Victoria, J. (2020). Trastornos por estrés debido a la cuarentena durante la pandemia por la COVID-19. *Horizonte Médico (Lima)*, 20(4).
- Paniagua Castrillón, S. C., & Gómez Castañeda, E. (2019). Factores de riesgo psicosocial intralaborales asociados a la rotación voluntaria del personal en una empresa de empaques.
- Patlán Pérez, J. (2021). Construcción Y Propiedades Demandas-Recursos Laborales Para Medir El Estrés Laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 22(2), 3–16.
- Potter, R., O'Keeffe, V., Leka, S., Webber, M., & Dollard, M. (2019). Analytical review of the Australian policy context for work-related psychological health and psychosocial risks. *Safety science*, 111, 37–48.
- Pujol-Cols, L., & Lazzaro Salazar, M. (2021). Ten years of research on psychosocial risks, health, and performance in Latin America: A comprehensive systematic review and research agenda. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 1–23.
- Reyes, A. (2022). Factores de Riesgo psicosocial en eun organismo de salud pública en el Estado de México. Tesis de Maestría.UNAM.
- Ribes, E. (2006). Competencias conductuales: su pertinencia en la formación y práctica profesional del psicólogo. *Revista Mexicana de Psicología*, 23(1), 19–26.
- Sagherian, K., Steege, L. M., Cobb, S. J., & Cho, H. (2020). Insomnia, fatigue and psychosocial well-being during COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey of hospital nursing staff in the United States. *Journal of clinical nursing*.
- Sánchez, C. C. (2020). La inclusión del salario emocional en México Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- STPS. (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo.
- Sureda, E., Mancho, J., & Sesé, A. (2019). Psychosocial risk factors, organizational conflict and job satisfaction in Health professionals: A SEM model. *Anales de psicología/Annals of psychology*, 35(1), 106–115.

- Taibi, Y., Metzler, Y. A., Bellingrath, S., & Müller, A. (2021). A systematic overview on the risk effects of psychosocial work characteristics on musculoskeletal disorders, absenteeism, and workplace accidents. *Applied ergonomics*, 95, 103434.
- Unda, S., Uribe, F., Jurado, S., García, M., Tovalín, H., & Juárez, A. (2016). Elaboración de una escala para valorar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo de profesores universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 67–74.
- Vesga, J. (2020). La organización: perspectivas y concepto. En M. García (Ed.), *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones*. Universidad Católica de Colombia.
- Zanatta, E., & Camarena, T. (2012). LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO EN MÉXICO: TRAYECTO DE LA CONSTRUCCIÓN DE SU IDENTIDAD DISCIPLINAR Professional Education of Psychologists in Mexico: The construction of their disciplinary identity. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 151–170.





7

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c07>

Criterios para la Medición de Conocimientos en Retroalimentación Efectiva en Directivos

Criteria for Measuring Knowledge in Effective Feedback for Executives

Laura Ramírez Trejo y Cynthia Zaira Vega Valero

Resumen

En este capítulo se abordará la relevancia conceptual y aplicada de la retroalimentación como conducta verbal en el contexto organizacional. Algunos autores refieren que la retroalimentación puede funcionar tanto como estímulo discriminativo como consecuencia. El enfoque principal se centra en su asociación con el incremento del desempeño, área que ha sido insuficientemente explorada en términos de taxonomías. Por lo tanto, el objetivo de este capítulo fue presentar una taxonomía de los elementos de una retroalimentación efectiva para crear un instrumento que evalúe su conocimiento en gerentes. Participaron 50 Gerentes de diversas organizaciones, ofreciendo su colaboración voluntaria en la investigación. Se sometió el instrumento a la evaluación de 7 expertos, obteniendo destacados Coeficientes de Validez de Contenido (CVRs) entre .75 y 1 en todos los ítems, asegurando así su pertinencia. Tras un análisis meticuloso, se eliminaron ítems considerados demasiado fáciles (índice de dificultad > .9) y aquellos que no discriminaban adecuadamente (índice de discriminación < .20). El resultado final fue un instrumento de 11 ítems que evalúa eficacia, frecuencia y especificidad en el conocimiento de retroalimentación efectiva en gerentes. Este capítulo representa una aproximación científica sólida y esclarecedora sobre la importancia de la retroalimentación en el ámbito organizacional. El instrumento desarrollado ofrece una valiosa herramienta para medir el conocimiento aplicado de la retroalimentación efectiva en gerentes, contribuyendo así al mejoramiento del desempeño y liderazgo en este contexto.

Palabras clave: Retroalimentación, conducta verbal, estímulo discriminativo, consecuencias de la conducta, satisfacción en el trabajo, diagnóstico, intervenir, riesgos psicosociales

Abstract

In this chapter, the conceptual and applied relevance of feedback as verbal behavior in the organizational context will be addressed. Some authors report that feedback can function both as a discriminative stimulus and as a consequence. The main focus is on its association with performance improvement, an area that has been insufficiently explored in terms of taxonomies. Therefore, the aim of this chapter was to present a taxonomy of the elements of effective feedback to create an instrument that assesses managers' knowledge of it. Fifty managers from various organizations participated, offering their voluntary collaboration in the research. The instrument was subjected to evaluation by seven experts, obtaining outstanding Content Validity Ratios (CVRs) ranging between .75 and 1 in all items, thus ensuring its relevance. After a meticulous analysis, items considered too easy (difficulty index > .9) and those that did not adequately discriminate (discrimination index < .20) were eliminated. The final result was an 11-item instrument that evaluates efficacy, frequency, and specificity in managers' knowledge of effective feedback. This chapter represents a solid and enlightening scientific approach to the importance of feedback in the organizational field. The developed instrument offers a valuable tool to measure the applied knowledge of effective feedback in managers, thus contributing to the improvement of performance and leadership in this context.

Keywords: Feedback, verbal behavior, discriminative stimulus, behavioral consequences, job satisfaction, diagnosis, intervention, psychosocial risks

Contenido Temático

- Resumen, 116
- Abstract, 116
- Introducción, 117
- Definición, 118
- Identificación de la Retroalimentación en las Organizaciones, 124
- Referencias, 132
- Anexo 1. Versión Inicial del Instrumento, 134
- Anexo 2. Versión final del instrumento, 136

“La precisión no es un lujo en la ciencia, es una necesidad.”

Louis Pasteur

Introducción

El panorama actual de empleo en México muestra una seria de necesidades, de acuerdo con el INEGI (2022) solo el 7.7% de la población esta económicamente activa (INEGI, 2022). El desempleo aumento debido a la crisis sanitaria por la covid-19 que se vivió en nuestro país, tasa que disminuyo recientemente, 2 de octubre a noviembre de 2021, quedando en 2.8% (INEGI, 2022). Si bien los datos refieren una leve recuperación de los empleos el porcentaje de población económicamente activa es menor a otros años y aun no se recuperan los empleos perdidos.

La difícil situación del desempleo se suma a la falta de capacitación en nuestro país, pues las cifras revelan que el 56% de las empresas recortaron los presupuestos de esta actividad (Hernández, 2021). De acuerdo con la OIT (2013; citada en Lugo, Huerta e Yfarraguerri, 2014) estos fenómenos pueden provocar en los potenciales empleados una sobre educación o exceso de competencias; sub-educación y escasez de competencias; y desgaste de la formación como efecto de los largos periodos de desempleo. Lo que al final termina dificultado su reinserción en los espacios de trabajo, por ello la medición de las habilidades de las personas se vuelve una herramienta de suma importancia, en primer lugar para generar un diagnóstico y en segundo para generar una intervención o capacitación adecuada de reinserción del personal en sus funciones.

En ámbitos más específicos dentro de las organizaciones el tema de la retroalimentación puede ser también una alternativa para la adecuada incorporación de los trabajadores. Adquiere especial relevancia por estar asociado al incremento en el desempeño de los colaboradores (Amigo et al., 2008; Dowing & Geller, 2012; Karl et al., 1993; Kelley & Gravina, 2018; Moon & Oah, 2013; Moss & Martinko, 1998; Sleiman et al., 2020; Walrdersee & Luthans, 1994). Además de otras variables que son de interés organizacional como: disminución de ausentismo (Gaudinne & Saks, 2001; Camden & Ludwig, 2013; Stephens & Ludwig, 2005), incremento y promoción de comportamientos de seguridad (Kwangsung & Oah, 2013; Ludwig et al., 2002; Cooper, 2006), adquisición de habilidades pertinentes para la realización de tareas (Wine et al., 2019) y disminución de robos (John et al., 2003).

La retroalimentación ha sido conceptualizada como un comportamiento verbal, la cual se define como una conducta que puede ser reforzada a través de la mediación de otras personas (Skinner, 1981); es decir que se espera que el gerente pueda moldear el comportamiento de sus subordinados emitiendo su retroalimentación para cumplir los objetivos organizacionales.

Además, se reconoce que existen principalmente dos tipos de retroalimentación: la positiva y la correctiva (Walrdersee & Luthans, 1994). La primera tiene efectos funcionalmente similares a un reforzador, mientras que la segunda puede modificar o disminuir un determinado comportamiento. En ambos casos, la retroalimentación se proporciona después del comportamiento de algún subordinado y se espera que su contenido esté guiado por los criterios de desempeño efectivo de cada organización.

Desde el análisis del comportamiento se cuenta con evidencia consistente de la relación entre la retroalimentación y el desempeño, así como las consideraciones para generar el máximo nivel de ejecución en los colaboradores (Walrdersee & Luthans, 1994; Moss & Martinko, 1998; Sleiman et al., 2020). En este punto, es importante señalar el papel de los directivos, que es efectuar cambios en el comportamiento de los miembros para asegurar la supervivencia de la organización. Por lo que se encargan de diseñar y planificar la cultura, a través de lograr que las influencias del contexto aumenten las respuestas adaptativas (Redmon & Mason, 2001). En esta línea de análisis, el dominio de habilidad en retroalimentación es fundamental para asegurar el futuro de las organizaciones.

En nuestra experiencia impartiendo capacitaciones gerenciales nos encontramos que la retroalimentación es una de las principales interacciones que tienen los líderes con sus subordinados (Trejo, 2022). Por lo que esta ha sido una de las principales peticiones de los clientes en consultoría, aun a pesar de su importancia y la frecuencia con la que los gerentes presentan áreas de oportunidad poca es la literatura que indica que se puede considerar una retroalimentación efectiva. Tampoco se cuenta con alguna taxonomía sobre los criterios de efectividad explícitos que debe contener la retroalimentación, por lo que se dificulta su evaluación y diagnóstico principalmente en capacitación, pero también ingiere en los procesos de evaluación de desempeño, promoción y selección de personal.

El diseño de una taxonomía y un instrumento para la evaluación de retroalimentación en gerentes permitiría fijar los parámetros para determinar el nivel de eficacia de estos, lo que posibilitará el diagnóstico de la retroalimentación. Además, si dichos parámetros se fundamentan en criterios que empíricamente han demostrado su asociación con la efectividad organizacional, se incrementa la probabilidad de éxito. De esta forma, la información derivada de dicho instrumento puede ser utilizada para fines de capacitación, promoción y/o selección; además en los puestos de gerencia como agentes claves su importancia es aún mayor en las organizaciones.

Por tanto, en el presente trabajo se planteará conceptualmente el término retroalimentación y su clasificación. Posteriormente se abordarán los principales hallazgos empíricos que puedan servir como criterios de efectividad, así como la importancia y utilidad de los instrumentos de criterio. Todo con la finalidad de desarrollar un instrumento de criterio que evalúe el conocimiento de retroalimentación efectiva en gerentes, considerando que los índices de discriminación y dificultad por reactivo sean adecuados.

Definición

Desde el análisis del comportamiento se define el comportamiento verbal como una conducta que puede ser reforzada a través de la mediación de otras personas (Skinner, 1981); es decir, en el análisis de este fenómeno existen dos actores, el oyente y el

hablante; y la conducta verbal del hablante es reforzada por la del oyente. En este caso el oyente sería el subordinado y quien emite la conducta verbal, el gerente. Lo que se espera es que el gerente tenga la capacidad de modificar la conducta del subordinado con sus retroalimentaciones, lo que coloquialmente se conoce como autoridad.

Existen diferentes clasificaciones de operantes verbales, las cuales son respuestas determinadas que van a generar una consecuencia característica de una comunidad verbal. Esta clasificación no habla propiamente de la retroalimentación, pero sí de las solicitudes como mando. Definiendo las posibles configuraciones de estas solicitudes, de acuerdo con sus componentes, para determinar si es una orden, súplica o petición. Se identifican que estas tres posibles opciones de solicitud se diferencian por las opciones de respuesta que se le dan al oyente (Skinner, 1981). Por ejemplo, si se agregan las palabras podrías o quisieras, se abre la respuesta del oyente a si o no, dar la orden es cuando se describe aquello que se quiere que la persona haga y se habla de un mando implícito, en este caso la respuesta característica al mando que se espera realice el subordinado es cumplir la orden.

En las organizaciones, un ejemplo de esto es el gerente, quién le proporciona al empleado información sobre su desempeño (conducta verbal), ya sea de forma oral o escrita en función de los objetivos organizacionales, el oyente entonces sería el subordinado, lo que se espera es que el gerente tenga la capacidad de modificar la conducta del subordinado con su retroalimentación, lo que coloquialmente se conoce como autoridad, y lo que a su vez reforzaría la conducta verbal del gerente.

En cuanto a la definición de retroalimentación algunos ejemplos son:

- Es la información que se proporciona sobre el desempeño para que una persona cambie su comportamiento y que además cumple con diferentes funciones como; reforzador o no, instrucción, un estímulo discriminativo, una regla o un estímulo de establecimiento de acuerdo con Daniels y Bailey (2014); y Mangiapanello y Hemmes (2015, citados en Sleiman et al., 2020).
- Acciones tomadas por un agente(s) externo(s) para proporcionar información sobre algún aspecto(s) del desempeño de una tarea (Kluger & DeNisi, 1996).
- La retroalimentación es una descripción verbal (escrita o vocal) de la actuación, que proporciona información sobre la calidad y/o cantidad del comportamiento del intérprete de acuerdo con Alvero et al. (2001); y Cooper et al. (2007, citados en Aljadeff-Abergel et al., 2017).

Acorde a lo ya explicitado además de ser una conducta verbal puede incluir al operante de orden. Este operante requiere el mando para que la petición del gerente sea considerada una "orden", en términos de funcionalidad social. La retroalimentación, puede ser considerada una solicitud porque adquiere la función de estímulo discriminativo del oyente (Skinner, 1981). Cuando el gerente da este tipo de solicitudes a sus subordinados son la señalización del inicio del comportamiento de los trabajadores, quienes darán cumplimiento, lo cual se vuelve al mismo tiempo el reforzador de la solicitud del gerente.

Entonces en términos funcionales la retroalimentación puede ser un estímulo discriminativo de la propia conducta del subordinado. Debido a que se emite comúnmente sobre un comportamiento realizado por parte de este, y al mismo tiempo puede incluir una solicitud. Además, puede ser una consecuencia o adquirir la función de reforzador de acuerdo con Alvero et al. (2001, citados en Aljadeff-Abergel et al.,

2017). Como conclusión la retroalimentación del gerente puede ser en un mismo momento consecuencia y estímulo discriminativo, pues cada ocasión de corrección de la conducta del subordinado incluye una oportunidad para la emisión de otra conducta.

Tipos de Retroalimentación

La función que puede adquirir la retroalimentación dependerá del tipo de esta. Esencialmente se reconocen dos tipos de retroalimentación la positiva y la correctiva o negativa (Waldersee & Luthans, 1994), a continuación, se describe cada una de ellas:

- **Positiva:** Se da cuando el subordinado emite conductas que se ajustan a los criterios de éxito establecidos por la organización. El gerente entonces emite la conducta verbal especificando cómo es que estas conductas se ajustan al criterio de éxito y por qué. Ejemplo; quiero felicitarte porque la semana pasada entregaste un reporte, en la fecha establecida, que contenía los elementos de identificación, redacción y ortografía adecuados.
- **Correctiva:** Se da cuando una o más conductas que emite el subordinado no se ajustan a los criterios de éxito establecidos por la organización. En consecuencia, el gerente emite la conducta verbal especificando cuales de estas se ajustan y cuales no al criterio de éxito y por qué. Ejemplo; el reporte que entregaste la semana pasada fue de acuerdo a las fechas establecidas, sin embargo, contenía más de 10 errores ortográficos y le hicieron falta dos elementos de identificación, por lo que no se ajustan a los criterios establecidos.

Como puede observarse, la positiva sólo adquiere la función de consecuencia y la correctiva puede ser tanto consecuencia, como estímulo discriminativo. Sin embargo, la morfología de la conducta verbal del gerente puede tener diferentes resultados en la conducta del subordinado. Esto quiere decir que de acuerdo con los elementos que incluya en su retroalimentación, el subordinado puede incrementar o disminuir su respuesta alcanzando los criterios organizacionales o no. Por ende, se deben incluir aquellos elementos que se han comprobado empíricamente en asociación con una mayor predictibilidad de cumplimiento de objetivos organizacionales.

Es importante mencionar que en otros escenarios aplicados se han propuesto contenidos sobre la retroalimentación como en el ámbito educativo, dichos planteamientos están muy enfocados en el desempeño de los estudiantes (Moreno, 2021). Por lo tanto, es necesario una taxonomía que sea específica para el ámbito organizacional, pues el contenido variará en función a los variables que se asocien y de acuerdo a la conceptualización que se propone en este apartado.

Aplicación Organizacional: Productividad

Para poder hablar de la retroalimentación y los resultados organizacionales, es necesario mencionar que hay consideraciones específicas, debido a que algunas de estas pueden probabilizar una mayor efectividad. Estas consideraciones son tomadas en cuenta debido a que se han encontrado resultados con gran variabilidad en la efectividad de la retroalimentación y esto se explica por la combinación de éstas (Sleiman et al., 2020; Pampino et al., 2004; Yongjoon et al., 2013).

La primera consideración es la frecuencia, sobre todo en la retroalimentación correctiva, pues si es continua, se relaciona con el abandono organizacional de acuerdo con Jackson et al. (1986, citados en Waldersee & Luthans, 1994). Ante esta situación puede considerarse las recomendaciones que se hacen en ensayos conductuales sobre

reforzar antes de corregir en las retroalimentaciones (Miltenberger, 2013).

Además, se ha encontrado que la retroalimentación semanal y diaria tiene efectos positivos en la productividad. Tal como se muestra en el estudio de Yongjoon et al. (2013), en donde se comparan los efectos de la retroalimentación en función a su frecuencia diaria y semanal en empleados de una estación de servicio; encontrando que en ambos casos hubo efectos de aumento en el comportamiento verbal deseado de los empleados, sin embargo, los efectos más consistentes en el coste de respuesta alta y el mantenimiento de esta conducta fueron en la retroalimentación diaria.

Estos resultados son consistentes con el estudio de Pampino et al. (2004), donde se evaluaron los efectos de la frecuencia de retroalimentación en combinación con otros métodos (aclaración de tareas y fijar metas) en el desempeño de los empleados de una tienda minorista de marcos y arte. De igual forma los resultados fueron favorables con ambas frecuencias, sin embargo, fueron mejores con frecuencia diaria.

Estos resultados son consistentes con los expuestos en el metaanálisis realizado por Sleiman et al. (2020), aunque este estudio abarca más que la frecuencia. Los autores hacen una revisión de los artículos que aplicaron diferentes elementos en la retroalimentación de 1998 a 2018 y analizaron el tamaño del efecto que aporta cada uno de ellos. Dada la evidencia empírica se pueden tomar los elementos con tamaños del efecto muy grandes como criterios que se deberían incluir en la retroalimentación para mejorar la efectividad en las organizaciones.

Los criterios identificados con tamaños de efecto muy grandes fueron (Sleiman et al., 2020):

- Elementos que incluyen especificación de antecedentes y consecuencias
- Fuentes: autogeneradas y por gerentes o supervisores
- Medios: verbales o escritas, que incluyan gráficas o tablas del desempeño
- Frecuencia: diaria, semanal y en cada observación
- Inmediata
- Naturaleza: positiva

Por otro lado, el uso de otros procedimientos combinados con retroalimentación genera efectos más consistentes. Esto se ha demostrado en los estudios que combinan este método con la aclaración de tareas, mismos que también han demostrado resultados favorables. Dentro de estas investigaciones se encuentra el de los autores Amigo et al. (2008), quienes mejoraron los comportamientos de distribución de productos de una pizzería, y además variaron el tipo de retroalimentación (visual y verbal). Obteniendo una disminución de 2.5 minutos en la entrega, cuando se implementó la combinación de aclaración de tareas con objetivos y retroalimentación.

Sumado a esto el estudio de Berger y Ludwig (2007) evaluó si un sistema de tecnología de voz (retroalimentación inmediata) disminuiría la cantidad de errores cometidos en trabajadores de un almacén. Los resultados mostraron una disminución de 2.44 errores por 1000 casos seleccionados a 0.94 errores por 1000. Estimado de 5.433 errores en los departamentos experimentales durante las 8 semanas posteriores a la implementación. Esto resultó en un ahorro estimado de \$85,569 durante un período de 8 semanas en dos departamentos.

En cuanto a la combinación de retroalimentación con otros métodos, Durgin et al. (2014) investigaron los efectos en la aclaración de tareas y uso de retroalimentación en el desempeño de trabajadores de una ONG, demostrando una mejoría considerable en todos los casos. De igual forma Reetz et al. (2016) probaron con esta combinación

de métodos una mejoría del servicio al cliente del 40% al 56%.

Además de la aclaración de tareas y retroalimentación (gráfica), los autores Squires et al. (2007) utilizaron indicación en la atención al cliente y número de ventas de empleados de un restaurante. Se encontró que todas las intervenciones tuvieron un incremento en saludos al cliente, sin embargo, los mejores resultados en ventas con un incremento promedio del 22% se obtuvieron con retroalimentación.

Del mismo modo, se han obtenido resultados favorables en la disminución de comportamientos disfuncionales con esta combinación, tal como lo muestra el estudio de Palmer y Johnson (2013); donde el objetivo fue utilizar aclaración de tareas y retroalimentación para disminuir comportamientos disfuncionales (aumento de costos y generación de problemáticas) de empleados de un restaurante. Los resultados mostraron disminuciones del 53% al 72% tiempo de registro temprano, que aumentaba costos al restaurante.

En este mismo orden de ideas, el cambio de procedimientos laborales con retroalimentación diaria también es efectivo para incrementar la productividad. Esto se demostró en el estudio de Kelley y Gravina (2018), quienes utilizaron estos métodos para reducir el tiempo promedio de atención, desde el ingreso al servicio de urgencias, hasta que se solicitó la primera prueba de laboratorio o radiológica (puerta a pedido); y el tiempo promedio desde que un paciente ingresó al servicio de urgencias hasta que el paciente fue dado de alta (puerta a descarga); además se midieron las puntuaciones de satisfacción del paciente. Los resultados demostraron una disminución de 36 minutos cuando se modificó el proceso. Con la implementación de retroalimentación se redujo aún más a 22 minutos y 14 minutos, logrando ahorrarle al hospital \$137,511.41 al mes.

En cuanto a la combinación con administración de contingencias, de igual forma se han encontrado resultados favorables. Tal es el caso del estudio de Ludwig et al. (2002), quienes midieron los efectos de retroalimentación individual pública y recompensas competitivas en conductas de conducción segura en repartidores de pizza. Logrando un aumento del 17% al 22% en conductas seguras de manejo.

Asimismo, se ha combinado el establecimiento de metas, retroalimentación y aplicación de contingencias, como en el estudio de Jessup y Stahelski (1999), donde se aplicaron recompensas tangibles en el desempeño laboral de los trabajadores de una fábrica de aluminio, logrando un menor índice de ánodos defectuosos a 79 (-58%) por semana, lo que logró ahorrar de 11 a 15 mil dólares. Usando esta misma combinación Huberman y O'Brien (1999) obtuvieron en terapeutas un incremento del 27% al 100% en la calidad del servicio, incluyendo el cumplimiento de las metas terapéuticas.

Relación con Otras Variables

El tipo de actividad en el uso de la retroalimentación positiva y negativa es otro elemento importante para considerar, pues tiene impactos en el desempeño de los empleados. En la investigación de Waldersee y Luthans (1994) encontraron que la retroalimentación positiva tiene efectos perjudiciales sobre el desempeño en empleados de comida rápida que son un buen ejemplo de actividades rutinarias, en comparación con la retroalimentación correctiva o la no retroalimentación.

Estos efectos son consistentes con las investigaciones de Kirschenbaum y Karoly (1977); y Tomarken y Kirschenbaum (1982, citados en Waldersee & Luthans, 1994). Estos resultados indican que, aunque su principal función es reforzar el comportamiento adecuado, en el caso de actividades rutinarias no cumple esta función e incluso entorpece el trabajo.

Además, se ha encontrado que el uso de retroalimentación sobre los días

de ausencia con un estándar de comparación en los empleados puede reducir el ausentismo. Aunque los tamaños de efecto son menores a otras intervenciones (capacitación, cambios de políticas, economía de fichas, programas de extinción) $d = 0,30$ y $d = 0,29$ han sido consistentes y resultan menos tardadas (Gaudine & Saks, 2001).

En congruencia con estos resultados, el estudio de Camden y Ludwig (2013) implementa una intervención en retroalimentación normativa, es decir que podían comparar su rendimiento con el del grupo y uso de metacontingencias para disminuir el ausentismo entre 64 asistentes de enfermería certificados en una organización de atención médica rural. Los resultados demostraron una disminución significativa en tres hospitales de una media inicial de 0,24 (SD = 0,19) días a la semana (7,74% de sus horas programadas) a una media de 0,13 (SD = 0,17) días a la semana (3,81% de sus horas programadas). Otras variables con las que se relaciona es la calidad encontrándose en metaanálisis efectos moderados $d = 0,40$ (Hysong, 2009).

En cuanto a los comportamientos de seguridad, se ha encontrado un aumento con el uso de la retroalimentación. Tal es el caso del estudio de Kwangsu y Oah (2013), quienes demostraron que la retroalimentación automatizada incrementa considerablemente el tiempo que pasan los trabajadores administrativos en una postura sentada segura. En esta misma línea Ludwig et. al. (2002) lograron un aumento del 17% al 22% en conductas seguras de manejo. En este mismo sentido, Cooper (2006) con el uso de la retroalimentación por parte de la gerencia, logró una disminución del 45% de lesiones en una fábrica de papel.

De igual manera Wine et al. (2019) compararon los efectos de la retroalimentación antes y después del desempeño, con y sin metas en la adquisición de la habilidad de implementar sistemas de bloqueo en situaciones de emergencia en trabajadores de una institución educativa. Logrando resultados favorables con estas técnicas en la adquisición de la habilidad, sin embargo, el grupo con retroalimentación después del comportamiento combinado con tener una meta fija, fue el grupo que tuvo los mejores resultados, aunque no fueron estadísticamente significativos.

Del mismo modo Lee et al. (2014) compararon los efectos de la retroalimentación global y específica sobre el desempeño en seguridad en trabajadores de una construcción demostrando un incremento del 100% de comportamientos seguros, sin embargo, la diferencia entre global o específica no arrojó diferencias significativas. La específica fue más efectiva cuando no se proporcionó comparación social y la global cuando se presentó esta condición.

Por último, el estudio de Stephens y Ludwig (2005) con una intervención de capacitación, establecimiento de objetivos y retroalimentación lograron la promoción de precauciones universales (UP), que son procedimientos para reducir la probabilidad de exposición accidental a patógenos transmitidos por la sangre en un hospital. Los resultados mostraron que los comportamientos seguros aumentaron: desinfección de manos de un 24% al 65% y la eliminación inmediata de agujas del 53% a 58% del tiempo.

Otra variable que se ha incidido es la de robo, en el estudio de Rohn et al. (2003) implementaron una intervención de rendición de cuentas y retroalimentación verbal y publicada para disminuir la escasez de efectivo que se sospechaba que era el resultado del robo de los empleados. Los resultados mostraron una disminución de pérdidas de 2.27 dólares diarios a 0.06 dólares por día.

Los estudios anteriores son demostraciones empíricas de la importancia de la retroalimentación en el ámbito organizacional, pues se ha demostrado que con su aplicación se pueden cumplir las principales metas organizacionales. Además, se puede apreciar que puede tener diferentes funciones en la conducta de los empleados, ya sea para incrementar un comportamiento adecuado o disminuir uno inadecuado.

Los Gerentes

Además de la morfología y el contexto, es importante señalar a los gerentes como las principales fuentes de retroalimentación, por eso su rol es primordial, aunque no siempre lo hacen de manera adecuada (Moss & Martinko, 1998). De acuerdo con Mawhinney (2001), el papel del líder en la organización es efectuar cambios en el comportamiento de los miembros para asegurar la supervivencia de la empresa. Por lo que se encargan de diseñar y planificar la cultura, a través de lograr que las influencias del contexto aumenten las respuestas adaptativas (Redmon & Mason, 2001).

De tal forma que los gerentes son quienes manipulan contingencias, metacontingencias o reglas en función de los objetivos organizacionales con la finalidad de garantizar el éxito. Las metacontingencias hacen referencia a contingencias omnipresentes en todas las prácticas de la organización y las consecuencias molares (Mawhinney, 2010).

Sin embargo, en lo que respecta a la retroalimentación, diferentes estudios mencionan que los gerentes la evitan, retrasan e incluso distorsionan información, los cuales son los principales problemas que pueden generar una supervisión problemática (Moss & Martinko, 1998; Whitman et al., 2014). Al respecto se denomina efecto mamá a esta problemática, una explicación de este efecto es que los gerentes relacionan el bajo desempeño con una falta de habilidad y no de esfuerzo, además de valorar que dichas retroalimentaciones pueden socavar los esfuerzos de sus empleados (Moss & Martinko, 1998).

Una alternativa que modifica la inmediatez, frecuencia y dirección de la retroalimentación es que los gerentes valoren las recompensas como dependientes del desempeño de sus subordinados (Moss & Martinko, 1998).

Por consiguiente, la efectividad de la retroalimentación por parte de los gerentes se vuelve un factor clave para su asociación con el incremento del desempeño. No basta con solo emitir el comportamiento verbal sobre la conducta de los subordinados, se requiere de la especificación de ciertos criterios, por lo que estos estudios ayudan en su identificación precisando los elementos a considerar para lograr la efectividad como tipo de actividad, uso de retroalimentación positiva y correctiva, y la valoración de los gerentes sobre el desempeño de sus subordinados.

Identificación de la Retroalimentación en las Organizaciones

Instrumentos de Criterio

La medición en psicología ha sido más ampliamente abordada desde la teoría clásica de los Test, sin embargo, desde esta perspectiva se han planteado diversas dificultades. De las más remarcables están: que cada instrumento tiene una definición diferente del constructo psicológico que se mide, es difícil determinar las características de una muestra de elementos (ítems) de un test para que se considere representativa del constructo, siempre hay errores de medición y las escalas de medición carecen de cero absoluto de acuerdo con Martínez y Arias (1995, citados en Tornimbeni et al., 2008).

Una alternativa a estas dificultades son los instrumentos al criterio, para esto es necesario hablar de los tipos que hay. El primero son los instrumentos de norma, los cuales dependen de un estándar relativo donde se compara al individuo con un grupo normativo y lo importante es la posición relativa de los sujetos en este grupo de acuerdo Glaser (1963, citado en Linden, 1982). Por otro lado, están los de criterio, los cuáles dependen de un estándar absoluto para determinar si el individuo posee lo que se está midiendo en comparación con objetivos de comportamiento específicos (Goldstein & Ford, 2002).

Por lo que los instrumentos de criterio permiten identificar la capacidad del sujeto con una puntuación determinada y así precisar su repertorio conductual (Linden, 1982). Además de establecer un punto de corte (el cual indica la maestría de dominio) en las puntuaciones obtenidas para identificar a los sujetos que son aptos de los que no (Tornimbeni et al., 2008).

Si se habla de la retroalimentación como competencia, se pueden fijar criterios generales para determinar en qué medida un gerente cumple con estos, dichos criterios deben estar en función de objetivos organizacionales; por tanto, los estudios aplicados que han demostrado de manera sistemática el incremento de la productividad pueden ser considerados como los elementos adecuados que debe incluir la retroalimentación y servir como dichos criterios.

Cuando se cuenta con un tiempo limitado o no hay la posibilidad de observar directamente el comportamiento, se puede verificar esta competencia a través del conocimiento que tiene el gerente sobre la misma. Esto puede ahorrar tiempo y posteriormente llegarse a complementar con observaciones directas cuando las condiciones sean las idóneas.

Taxonomía de Retroalimentación Efectiva

La retroalimentación efectiva es aquella que probabiliza los mejores resultados en el desempeño, tomando en cuenta los estudios aplicados en ámbitos organizacionales se puede considerar como criterios de efectividad los siguientes:

- **Pertinencia:** Corresponde a la emisión de la retroalimentación en función del tipo de tarea que desempeña el subordinado. Se considera que la positiva solo debe ser emitida en tareas complejas no en rutinarias, mientras que la negativa funciona de manera adecuada sin importar el tipo de tarea.
- **Eficacia:** La respuesta que emite el subordinado en función de la retroalimentación del gerente para que se considere efectiva. En el caso de la retroalimentación positiva sería mantener la respuesta y de la negativa modificarla en función de los criterios de logro.
- **Frecuencia:** Cantidad de veces en que el gerente emite retroalimentación sobre la conducta de sus subordinados.
- **Especificidad:** Refiere a que la retroalimentación del gerente contenga la descripción de la conducta y criterio de logro del subordinado, así como la consecuencia de esta.

Utilidad Organizacional

La evaluación se define como una técnica de recolección sistemática, además cuando se hace de manera efectiva permite fijar objetivos relevantes para las organizaciones (Goldstein & Ford, 2002). Cuando se hace alusión a una evaluación inicial se hace referencia al diagnóstico; en las organizaciones, la fase diagnóstica es necesaria en la gran mayoría de los procesos. En cuanto a la retroalimentación como

una competencia indispensable por su gran influencia en la productividad se vuelve su evaluación un requisito necesario.

Los instrumentos de criterio de conocimiento permiten además de evaluar al gerente, tomar decisiones y llevar a cabo diferentes procesos administrativos de este puesto estratégico. Entre las que se encuentran: desarrollar planes de capacitación, planes de compensación, evaluaciones de desempeño, planes de promoción y reclutamiento y selección.

Con base en lo anterior es que el trabajo que se describe a continuación fue el desarrollo de un instrumento de criterio que evalúe el conocimiento de retroalimentación efectiva en gerentes, para esto se debe contar con índices de discriminación y dificultad adecuados, mismos que se propone el estudio que a continuación se describe.

Participaron voluntariamente 50 gerentes de diferentes organizaciones, se requirió su participación a través de una invitación por redes sociales. Los criterios de inclusión fueron: al menos un año de experiencia en el puesto, que dirijan empleados de tipo administrativo y con al menos un subordinado a su cargo.

Se diseñó un instrumento de criterio que evalúa conocimientos en retroalimentación efectiva en directivos (ver anexo de instrumento inicial), los códigos de respuesta fueron: verdadero (v) o falso (f). A continuación, se describen las categorías del instrumento:

- **Pertinencia:** Corresponde a la emisión de la retroalimentación en función del tipo de tarea que desempeña el subordinado. Se considera que la positiva solo debe ser emitida en tareas complejas no en rutinarias, mientras que la negativa funciona de manera adecuada sin importar el tipo de tarea. Ítems: 5, 6, 9, 20, 26 y 30.
- **Eficacia:** La correlación que hay entre la retroalimentación del gerente y la respuesta que emite el subordinado. En el caso de la retroalimentación positiva sería que el empleado mantenga la respuesta y de la negativa la modificará en función de los criterios de logro. Ítems: 4, 17, 19, 25 y 29.
- **Frecuencia:** Cantidad de veces en que el gerente emite retroalimentación sobre la conducta de sus subordinados. Ítems: 2, 7, 12, 15, 23.
- **Especificidad:** Refiere a que la retroalimentación del gerente contenga la descripción de la conducta y criterio de logro del subordinado, así como la consecuencia de ésta. Ítems: 1, 3, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 21, 22, 24, 27, 28 y 31.

Se comenzó con la construcción del instrumento de acuerdo con las dimensiones planteadas, las cuáles se derivaron de la evidencia empírica. Posteriormente el instrumento se juecó con cuatro expertos, cada uno evaluó si cumplía o no los aspectos de: claridad, coherencia y relevancia por ítem; y suficiencia por dimensión.

Una vez obtenidos los puntajes del jueceo se calculó por ítem el Content Validity Ratio (CVR) de Lawshe en 1975, se utilizó la corrección propuesta por Tristán (2008), debido a que el CVR original pide una cantidad de jueces elevada, esta corrección se sugiere cuando se cuenta con 7 jueces o menos. Los parámetros para considerar un ítem adecuado fueron que sea igual o mayor a .58. Después se calculó el Content Validity Index (CVI) por categoría, de igual forma los parámetros para considerar adecuada la categoría fueron iguales o superiores a .58.

Una vez validado el instrumento, se utilizó la plataforma "google forms" para distribuirlo de manera electrónica. Antes de comenzar a contestar, los participantes tenían que dar su consentimiento, garantizando la confidencialidad de sus datos. Después las respuestas de los participantes se pasaron a una base de datos en formato Excel, donde se hicieron las primeras sumatorias por dimensión y total, además de los

índices de dificultad considerando $> .91$ muy fáciles (Ortiz et al., 2015). En cuanto al índice de discriminación se calculó con el programa estadístico IBM SPSS Statistics 25 con el método de correlación biserial puntual considerando como criterio que fueran iguales o superiores a $.20$ como una discriminación regular (Ortiz et al., 2015).

Se presentan los resultados comenzando por el proceso de validación de contenido y finalizando con los índices por ítem de dificultad y discriminación. Los CVR obtenidos del primer jueceo arrojaron 15 ítems que no fueron adecuados $< .58$, los cuales son: 2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 20, 24, 25, 26 y 28, se corrigieron tomando en cuenta las observaciones de los jueces y se volvieron a juecear.

Dado que la categoría de Suficiencia fue adecuada para todas las dimensiones (ver Tabla 7.1) no se tomó en cuenta en el segundo jueceo. Después del segundo jueceo, el CVR de todos los ítems fueron adecuados oscilando de $.75$ a 1 ; y los CVI por categoría de $.71$ a $.90$ como se observa en la Tabla 7.1.

Categoría	Primer jueceo	Segundo jueceo
Claridad	.719	.882
Coherencia	.810	.906
Relevancia	.859	.875
Suficiencia	.875	-

En cuanto a los índices por ítem, se obtuvieron primero los de dificultad eliminando aquellos que son considerados muy fáciles $> .9$, debido a que la proporción de gerentes que respondió correctamente fue muy alta. Estos ítems son: 3, 5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 30 y 31. Los ítems que fueron muy difíciles $< .40$ se conservaron para la adecuada representación de las dimensiones, sin embargo, cuando se obtuvieron los índices de discriminación por el método de correlación biserial puntual estos fueron eliminados. Debido a que no cumplían con el criterio de $> .20$, los cuáles son los reactivos: 6, 20 y 26.

Para comprobar la adecuada distribución de los índices, se graficaron en histogramas los valores, comparando la distribución con todos los ítems y después de ser eliminados de acuerdo con los criterios establecidos. Como puede observarse en la Figura 7.1, la distribución de los índices de dificultad tiene un sesgo negativo, por lo que la mayoría de los ítems fueron contestados bien por una gran proporción de participantes, una vez eliminados los ítems como se observa en la Figura 7.2, la distribución se observa más normal.

En cuanto a la distribución de los índices de discriminación, en la Figura 7.3 se observan valores negativos, por lo que había ítems que no discriminaban, una vez eliminados, se observa en la Figura 7.4, una distribución más parecida a la normal.

Tabla 7.1. CVI por categorías del instrumento, del primer y segundo jueceo.

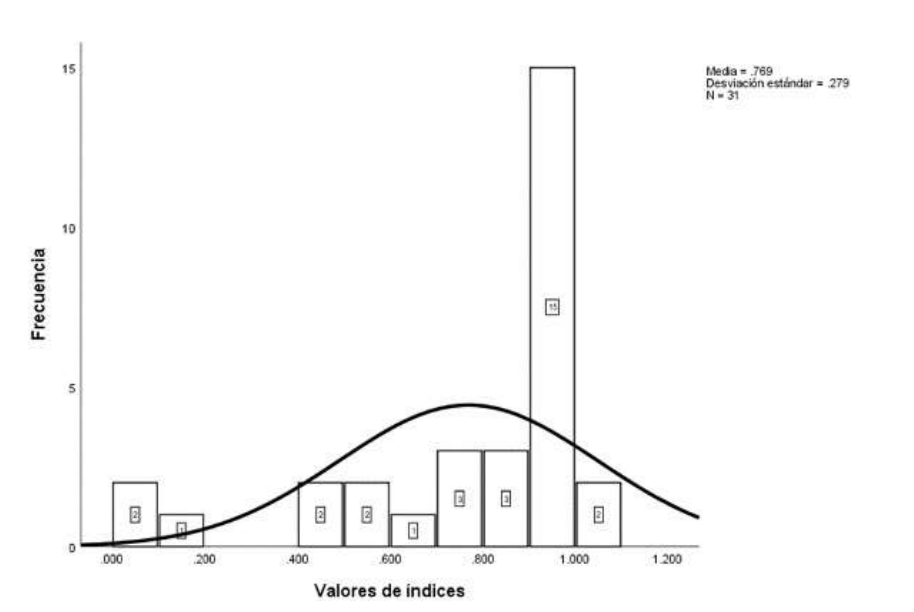


Figura 7.1 Distribución de los índices de dificultad con los 31 ítems

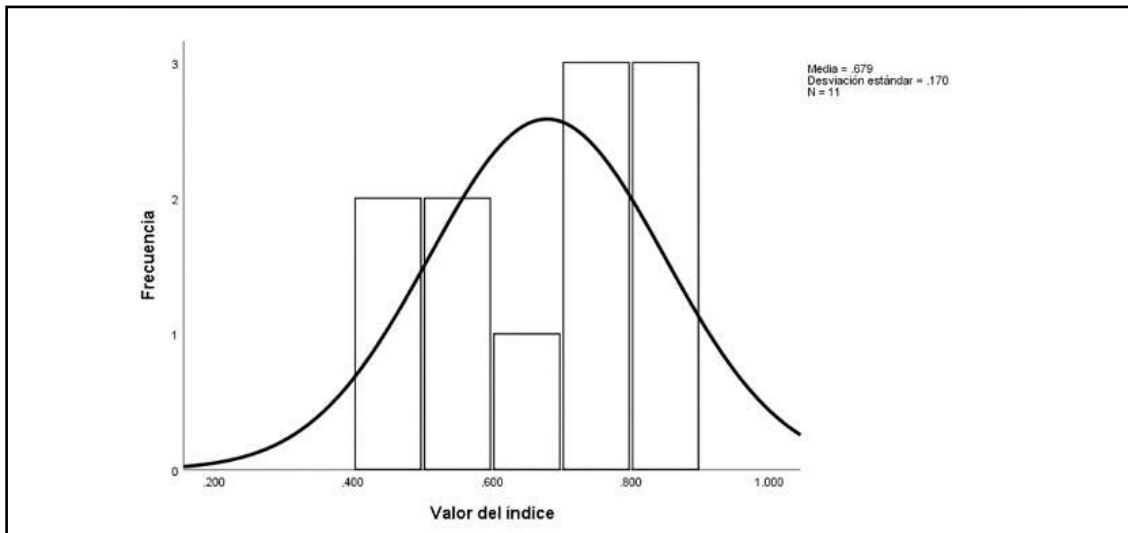


Figura 7.2 Distribución de los índices de dificultad eliminando los ítems que incumplan el criterio.

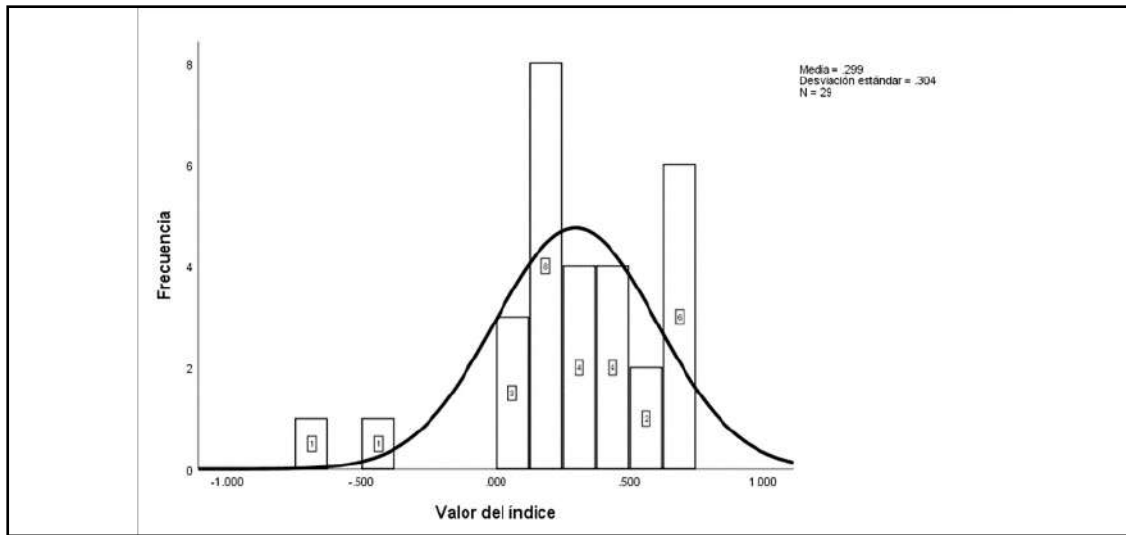


Figura 7.3 Distribución de los índices de discriminación con los 31 ítem

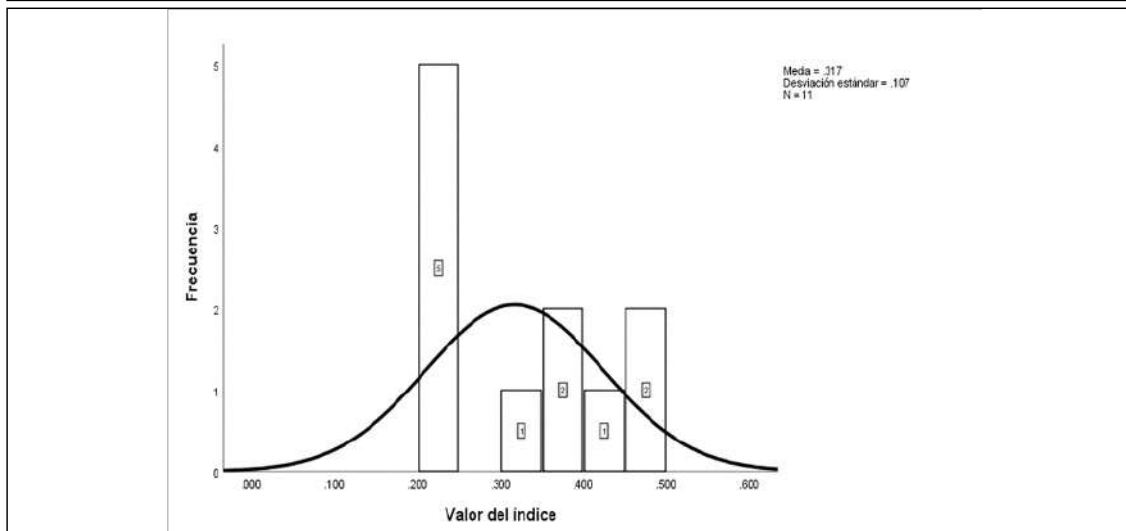


Figura 7.4 Distribución de los índices de discriminación eliminando los ítems que incumplían el criterio

Finalmente, la categoría de pertinencia quedó eliminada por falta de ítems, la cual evaluaba que la retroalimentación positiva se emitía en tareas complejas y las negativas sin importar el tipo de tarea. Por tanto, el instrumento quedó constituido de la siguiente manera: eficacia (4, 17 y 19), que evalúa la correlación de la retroalimentación y la respuesta del subordinado; frecuencia (2, 7 y 12), que evalúa la cantidad de veces que emite el gerente la retroalimentación; y especificidad (1, 10, 16, 27 y 28), que evalúa que la retroalimentación contenga la descripción de la conducta y el criterio de logro del subordinado. Quedando tres dimensiones adecuadamente constituidas, bien representadas y con una distribución de índices adecuada de dificultad y discriminación (ver apéndice en instrumento final).

En cuanto a las respuestas de los participantes, se puede observar en la Tabla 7.2 que la dimensión de frecuencia y total, son las que tienen las desviaciones más grandes. En cuanto a la media, la más baja es la de frecuencia con 1.9, lo que indica que el conocimiento de los participantes sobre este tema era bajo. Mientras que eficacia y especificidad indican un nivel de ejecución medio por parte de los participantes, con 2.16 y 3.47 respectivamente. En cuanto al puntaje total, la media de 7.53 indica que los

participantes tuvieron una ejecución buena.

	Eficacia	Frecuencia	Especificidad	Total
Media	2.16	1.90	3.47	7.53
DE	.921	1.026	.938	1.733

Tabla 7.2. Media y desviación estándar de los participantes por dimensión y total del instrumento.

Para las frecuencias y porcentajes por categoría como se muestra en la Tabla 7.3, la categoría que tuvo mayor porcentaje fue la media con 49%, seguida del alta con 38.8% lo que indica que los participantes tuvieron una ejecución buena en el instrumento de conocimientos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja	6	12.2
Media	24	49.0
Alta	19	38.8

Tabla 7.3. Frecuencia y porcentaje por categoría de los participantes del total del instrumento.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el instrumento cuenta con una validez de contenido adecuada, debido a que los cuatro jueces expertos en el área evaluaron las dimensiones y los ítems como óptimos, obteniéndose CVR de .75 a 1 y CVI de .71 a .90. En cuanto a los resultados de la aplicación del instrumento a los 50 gerentes, los índices de dificultad y discriminación fueron adecuados en todos los ítems propuestos, por lo que el instrumento permite tener respuestas que en términos de probabilidad no son ni muy fáciles ni muy difíciles, además de identificar aquellos gerentes que poseen los conocimientos en la habilidad de retroalimentación de aquellos que no. Con base en los hallazgos empíricos de este trabajo, se puede decir que el instrumento propuesto, cumple con los parámetros estadísticos pertinentes.

En cuanto a los aspectos más importantes que comprende una retroalimentación efectiva, de acuerdo con la taxonomía propuesta, el instrumento evalúa cuatro de ellos. Los cuáles son los más relevantes, pues en los hallazgos empíricos se detalla su valor predictivo en relación con la efectividad organizacional, con variables como productividad y calidad, entre otras. Dichos aspectos se detallan a continuación.

- **Frecuencia:** la ideal de acuerdo con las investigaciones es la diaria o semanal, debido a que no se ha hallado diferencias estadísticamente significativas entre estas (Yongjoon et al., 2013; Pampino et al., 2004; Sleiman et al., 2020; Kelley & Gravina, 2018)
- **Eficacia:** la cuál refiere a que la retroalimentación puede incrementar o disminuir comportamientos de los subordinados, se asocia más comúnmente la positiva al aumento o mantenimiento de comportamientos adecuados y la negativa a la disminución o extinción de comportamientos inadecuados (Amigo et al., 2008; Berger & Ludwig, 2007; Durgin et al., 2014; Reetz et al., 2016; Squires et al., 2007; Palmer & Johnson, 2013; Ludwig et al., 2002; Kelley & Gravina, 2018; Jessup & Stahelski, 1999; John et al., 2003).
- **Especificidad:** referente a los componentes que debe tener la retroalimentación, que son conducta, criterio y consecuencias que se generan. Esta está respaldada por el metaanálisis de Sleiman et al. (2020) y el estudio de Lee et al. (2014).

Quedando constituido un instrumento con tres dimensiones y un total de

11 ítems, bien representados. El cuál permite probabilizar el éxito en objetivos organizacionales con base en la evidencia empírica, los cuales son: incremento de productividad (Amigo et al., 2014; Dowing & Geller, 2012; Karl et al., 1993; Kelley & Gravina, 2018; Moon & Oah, 2013; Moss & Martinko, 1998; Sleiman et al., 2020; Waldersee & Luthans, 1994); disminución de ausentismo (Gaudinne & Saks, 2001; Camden & Ludwig, 2013; Stephens & Ludwig, 2005), incremento y promoción de comportamientos de seguridad (Kwangsung & Oah, 2013; Ludwig et al., 2002; Cooper, 2006), adquisición de habilidades pertinentes para la realización de tareas (Wine et al., 2019) y disminución de robos (John et al., 2003). Sin embargo, es necesario comprobar esto en las aplicaciones futuras del instrumento.

Los participantes además demostraron en su mayoría poseer una habilidad alta en conocimientos de retroalimentación efectiva, de acuerdo los datos obtenidos por categoría y por dimensiones. Por otro lado, la frecuencia fue la dimensión que tuvo mayor variabilidad y un desempeño menor de acuerdo con la media reportada en este estudio. Aunque no se muestra evidencia empírica de la ejecución en un escenario aplicado de estos gerentes, de acuerdo con los estudios de otros autores en retroalimentación, estos resultados permiten probabilizar un mayor éxito en la ejecución de los gerentes en sus respectivas organizaciones, los cuáles son clave para la supervivencia de éstas, debido al papel clave que ejerce el líder para alcanzar los objetivos.

En cuanto a la dimensión de pertinencia, específicamente en los ítems 6, 20 y 26 la mayoría de los participantes respondieron de manera errónea, lo que afectó principalmente a los índices de discriminación y dificultad, aunque mayormente a los de discriminación que resultaron negativos. Por tanto, los resultados indican que los participantes que tuvieron resultados generales altos tuvieron resultados desfavorables en dichos ítems. Esto puede deberse a que, aunque hay evidencia empírica que respalda este hallazgo, dicha evidencia es menor en comparación con las otras dimensiones (Waldersee & Luthans, 1994) (Kirschenbaum & Karoly, 1977; y Tomarken & Kirschenbaum, 1982; citados en Waldersee & Luthans, 1994), por lo que la muestra de gerentes que participaron no tiene conocimientos al respecto.

Una posible alternativa de solución es volver a evaluar la redacción de estos y reescribirlos para que sean más comprensibles, en caso de correr un nuevo estudio y obtener resultados similares, indicaría un área de oportunidad general para los gerentes. Para la cual sería pertinente diseñar e implementar entrenamientos en habilidades gerenciales, los cuáles por su diseño experimental $n=1$ permiten observaciones repetidas del comportamiento, manipulación experimental de una o más variables independientes y demostración de estabilidad dentro de los niveles de las variables (Perone, 1991). En este caso específico, el objetivo es demostrar evidencia de que la manipulación de la variable independiente (entrenamiento conductual) modificó la dependiente (pertinencia en retroalimentación).

En cuanto a la metodología de este estudio se puede mejorar el tamaño de la muestra, dado que el objetivo de esta investigación era el desarrollo de la taxonomía y el instrumento en cuestión; por tanto, se consideró una muestra pequeña, aunque adecuada, pues de acuerdo a Nevo, (1980) y Shultz et al. (2014) en los instrumentos de criterio, el tamaño de la muestra no es tan relevante como los índices de discriminación y confiabilidad, en comparación con los instrumentos de norma, en los cuáles se ha demostrado que 100 sujetos en su tamaño adecuado, en cuanto a poder explicativo.

En consecuencia, para futuros trabajos se sugiere una muestra mayor, con la que

además se pueda medir la confiabilidad del instrumento. También se sugiere comprobar la validez de criterio, realizando estudios correlacionales, que asocien los resultados del instrumento con las variables expuestas en estudios empíricos previos, como: productividad, ausentismo, rotación, comportamientos seguros y adquisición de habilidades. Para corroborar si un gerente que tiene una habilidad desarrollada en conocimientos sobre retroalimentaciones efectivas puede cumplir los objetivos organizacionales.

Referencias

- Aljadeff-Abergel, E., Peterson, S., Hagen, K., Wiskirchen, R. & Cole, M. (2017). Evaluating the Temporal Location of Feedback: Providing Feedback Following Performance vs. Prior to Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(2), 171-195. DOI: 10.1080 / 01608061.2017.1309332.
- Amigo, S., Smith, A., & Ludwig, T. (2008). Using Task Clarification, Goal Setting, and Feedback to Decrease Table Busing Times in a Franchise Pizza Restaurant. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(3), 176-187. DOI:10.1080/01608060802251106.
- Berger, S., & Ludwig, T. (2007). Reducing Warehouse Employee Errors Using Voice-Assisted Technology That Provided Immediate Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(1), 1-31. DOI: 10.1300/J075v27n01_01.
- Camden, M., & Ludwig, T. (2013). Absenteeism in Health Care: Using Interlocking Behavioral Contingency Feedback to Increase Attendance with Certified Nursing Assistants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(3), 165-184. DOI:10.1080/01608061.2013.814521.
- Cooper, M. (2006). Exploratory Analyses of the Effects of Managerial Support and Feedback Consequences on Behavioral Safety Maintenance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(3), 1-41. DOI: 10.1300/J075v26n03_01.
- Downing, C., & Geller, E. (2012). A goal-setting and feedback intervention to increase ID-checking behavior: An assessment of social validity and behavioral impact. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(4), 297-306.
- Durgin, A., Mahoney, A., Cox, C., Weetjens, B., & Poling, A. (2014). Using Task Clarification and Feedback Training to Improve Staff Performance in an East African Nongovernmental Organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(2), 122-143. DOI: 10.1080/01608061.2014.914007.
- Gaudine, A., & Saks, A. (2001). Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 15-29.
- Goldstein, I., y Ford, J. (2002). The Criterion Choices: Introduction to the Evaluation Process. En *Training in Organizations Needs Assessment, Development, and Evaluation* (pp. 138-176). Ontario: Wadsworth Thomson Learning.
- Hernández, G. (2021). La mitad de las empresas recortó sus programas de capacitación por la pandemia. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/La-mitad-de-las-empresas-recorto-sus-programas-de-capacitacion-por-la-pandemia-20210909-0117.html>.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En *Metodología de la Investigación* (pp. 2-21). México: McGrawHill.
- Hysong, S. (2009). Meta-analysis: audit and feedback features impact effectiveness on care quality. *Medical care*, 47(3), 356-363.
- Huberman, W., & O'Brien, R. (1999). Improving Therapist and Patient Performance in Chronic Psychiatric Group Homes Through Goal-Setting, Feedback, and Positive Reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(1), 13-36. DOI: 10.1300/J075v19n01_04.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).
- Jessup, P. & Stahelski, A. (1999). The Effects of a Combined Goal Setting, Feedback and Incentive Intervention on Job Performance in a Manufacturing Environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(3), 5-26. DOI: 10.1300/J075v19n03_02.
- Karl, K., O'Leary, A., & Martocchio, J. (1993). The impact of feedback and self-efficacy on performance in training. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 379-394.
- Kelley, D., & Gravina, N. (2018). Every Minute Counts: Using Process Improvement and Performance Feedback to Improve Patient Flow in an Emergency Department. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 234-243. DOI: 10.1080/01608061.2017.1423150.
- Kluger, A., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review,

- a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Kwangsu, M. & Oah, S. (2013). A Comparison of the Effects of Feedback and Prompts on Safe Sitting Posture: Utilizing an Automated Observation and Feedback System. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 152-162. DOI: 10.1080 / 01608061.2013.785906.
- Lee, K., Shon, D., & Oah, S. (2014). The Relative Effects of Global and Specific Feedback on Safety Behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(1), 16–28. DOI: 10.1080/01608061.2013.878264.
- Linden, J. (1982). Criterion-referenced measurements: Its main applications, problems and findings. *Evaluation in Education*, 5, 97-118.
- Ludwig, T., Biggs, J., Wagner, S., & Geller, E. (2002). Using Public Feedback and Competitive Rewards to Increase the Safe Driving of Pizza Deliverers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(4), 75-104. DOI: 10.1300/J075v21n04_06.
- Lugo, C., Huerta, C. e Yfarraguerri, L. (2014). La globalización económica y su impacto en el mercado laboral en México. *International Journal of Good Conscience*, 9(2), 69-89.
- Mawhinney, T. (2001). Leadership: Behavior, Context and Consequences. En Mawhinney, T., Redmon, W. y Johnson C. (Eds). *Handbook of Organizational Performance Behavior Analysis and Management* (pp.191-219). New York: The Haworth Press.
- Mawhinney, T. (2010). Identifying and extinguishing dysfunctional and deadly organizational practices. En Ludwig, T. & Houmanfar, R. (eds). *Understanding Complexity in Organizations*. Behavioral Systems (pp. 145-170). New York: Routledge.
- Miltenberger, R. (2013). Procedimientos de entrenamiento de habilidades conductuales. En *Modificación de la conducta: Principios y procedimientos* (pp. 223-238). Madrid: Pirámide.
- Moon, K., & Oah, S. (2013). A Comparison of the Effects of Feedback and Prompts on Safe Sitting Posture: Utilizing an Automated Observation and Feedback System. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33 (2), 152-162. DOI:10.1080/01608061.2013.785906.
- Moreno, T. (2021). Modelos de retroalimentación en educación superior. En *la retroalimentación: un proceso clave para la enseñanza y evaluación formativa* (pp. 129-190). México: UAM, División de ciencias de la comunicación y diseño.
- Moss, S., & Martinko, M. (1998). The effects of performance attributions and outcome dependence on leader feedback behavior following poor subordinate performance. *Journal of organizational behavior*, 19(3), 259-274.
- Nevo, B. (1980). Item Analysis with Small Samples. *Applied Psychological Measurement*, 4(3), 323-329. DOI:10.1177/014662168000400304.
- Ortiz, G., Díaz, P., Llanos, O., Pérez, S., & González, K. (2015). Dificultad y discriminación de los ítems del examen de Metodología de la Investigación y Estadística. *EDUMECENTRO*, 7(2), 19-35.
- Palmer, M., & Johnson, C. (2013). The Effects of Task Clarification and Group Graphic Feedback on Early Punch-In Times. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(4), 265-275. DOI: 10.1080/01608061.2013.843492.
- Pampino, R., MacDonald, J., Mullin, J., & Wilder, D. (2004). Weekly Feedback vs. Daily Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2-3), 21-43. DOI: 10.1300/J075v23n02_03.
- Perone, M. (1991). Experimental design in the analysis of free-operant behavior. En I. H. f *Organizational Behavior Management*, 25(2), 37-71. DOI: 10.1300/J075v25n02_02.
- Tornimbeni, S., Pérez, E., & Olaz, F. (2008). Fundamentos de la medición en psicología. En *Introducción a la psicología* (pp.19-49). Paidós.
- Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6, 37–48.
- Waldersee, R., & Luthans, F. (1994). The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of organizational behavior*, 15, 83-95.
- Whitman, M., Halbesleben, J., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.
- Wine, B., Lewis, K., Newcomb, E., Camblin, J., Chen, T., Liesfeld, J., Matthews, K., Morgan, C., & Newcomb, B. (2019). The Effects of Temporal Placement of Feedback on Performance with and Without Goals. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 308-316. DOI: 10.1080/01608061.2019.1632244.
- Yongjoon, S., Kyehoon, L. & Shezeen, O. (2013). Relative Effects of Daily Feedback and Weekly Feedback on Customer Service Behavior at a Gas Station. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 137-151. DOI:10.1080/01608061.2013.785898.

*Se agradece a David Ruíz por la asesoría de datos.



Anexo 1. Versión Inicial del Instrumento

“Instrumento de evaluación de retroalimentación efectiva en las organizaciones”

Apreciable participante, para nosotros es muy valiosa su participación y agradecemos mucho el tiempo invertido. El propósito de este instrumento es recabar información de las habilidades gerenciales. Queremos recordarle que toda la información que usted nos proporcione será de carácter estrictamente **confidencial** y será utilizada únicamente para fines de investigación. Su participación es completamente voluntaria y anónima. Usted requiere aproximadamente de 20 minutos de su tiempo.

Si está de acuerdo con participar
 marque en el cuadro acepto:

Acepto	
No acepto	

Al aceptar manifiesto mi participación libre y voluntaria, así como mi consentimiento para que se utilice mi información de manera anónima.

Datos Sociodemográficos	
Puesto	
Antigüedad laboral (en la empresa que labora actualmente)	
No. de subordinados a cargo	
Género	
Edad	
Escolaridad	
Giro organizacional	

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes declaraciones y marque si considera que es verdadera (V) o falsa (F).

Enunciados	V	F
1. Cuando hacen las cosas bien debo felicitarlos en lugar de explicarles lo que hicieron bien.		
2. Lo ideal es hablar semanal/diariamente con mis subordinados sobre su desempeño.		
3. Cuando mis subordinados han cometido algún error, debo hablar con ellos de cómo corregirlo y del impacto que tiene su trabajo en la empresa.		
4. Cuando retroalimento los errores de mis subordinados, ellos deberían hacer los cambios de la manera como se los pido.		

Enunciados	V	F
5. La retroalimentación sobre el desempeño adecuado de mis subordinados únicamente debe ser sobre actividades breves como sacar copias, contestar llamadas o confirmar correos.		
6. Mi retroalimentación positiva sobre el desempeño de mis subordinados debe ser sobre sus actividades tanto simples (sacar copias, contestar llamadas, enviar correos, etc.) como complejas (hacer reportes, presentar proyectos, etc.).		
7. Hacer reuniones semestrales con mis subordinados para hablar de su desempeño es mejor que hacerlo mensual o semanalmente.		
8. Cuando mis empleados hacen las cosas bien no debo hacer comentarios sobre su desempeño, ellos ya saben qué hacer.		
9. Mi retroalimentación positiva sobre el desempeño de mis subordinados debe limitarse a actividades que requieren menor cantidad de tiempo.		
10. Las retroalimentaciones no deben incluir descripciones detalladas de lo que hicieron bien y mal mis subordinados.		
11. Cuando hablo con mis subordinados sobre su desempeño debo ser preciso sobre sus áreas de mejora y las consecuencias que tienen en la empresa.		
12. Hablar mensualmente con mis subordinados sobre su desempeño es mejor que hacerlo semanalmente.		
13. Mis retroalimentaciones sobre el desempeño de mis subordinados se tienen que limitar a su desempeño no a las consecuencias que genera.		
14. Mis retroalimentaciones del desempeño de mis subordinados deben incluir sólo sus resultados finales.		
15. Lo ideal es hablar del desempeño de mis subordinados solo cuando ellos lo solicitan.		
16. Cuando hablo con mis subordinados sobre su desempeño debo centrarme en sus resultados, en cómo llegaron a obtenerlos y en las consecuencias que genera para la empresa.		
17. Cuando reconozco o felicito a mis subordinados sobre lo que hicieron bien, deberían continuar haciendo el trabajo de manera adecuada.		
18. Cuando veo que mis subordinados desconocen cómo hacer algo evito decirles cómo podrían hacerlo.		
19. Retroalimentar los errores de mis subordinados no genera que hagan las actividades cómo se las pido.		
20. Mi retroalimentación sobre el desempeño adecuado de mis subordinados únicamente se debe limitar a actividades que requieren mayor cantidad de información (hacer reportes, presentar proyectos, etc.).		
21. Cuando hago correcciones a mis empleados debo especificar sólo la forma en que espero que lo haga sin tomar en cuenta los resultados.		
22. Cuando retroalimento a mis empleados solo debo mencionar sus resultados y no sobre cómo llegaron a obtenerlos.		
23. No hablar con mis empleados sobre su desempeño es mejor, así evito problemas.		

Enunciados	V	F
24. Cuando mi retroalimentación incluye una solicitud tengo que especificar a mis subordinados el tiempo y forma en que deben realizarlo y el impacto que tiene en la empresa.		
25. Reconocer o felicitar a mis subordinados sobre lo que hicieron bien, provocaría que dejen de hacer el trabajo de manera adecuada.		
26. Mi retroalimentación positiva sobre el desempeño de mis subordinados únicamente se debe limitar a actividades que requieren mayor cantidad de tiempo.		
27. Cuando mis subordinados han cometido algún error, solo debo hablar con ellos sobre cómo corregirlo.		
28. Tengo que ser poco detallado en mis retroalimentaciones que incluyen solicitudes, porque mis subordinados ya deberían saber que tienen que hacer.		
29. Retroalimentar a los empleados solo provoca que hagan peor su trabajo.		
30. Sin importar el tipo de actividad que realicen mis subordinados, si cometen un error debo decirles cuál fue y cómo deben corregirlo.		

Anexo 2. Versión final del instrumento

“Instrumento de evaluación de retroalimentación efectiva en las organizaciones”

Apreciable participante, para nosotros es muy valiosa su participación y agradecemos mucho el tiempo invertido. El propósito de este instrumento es recabar información de las habilidades gerenciales. Queremos recordarle que toda la información que usted nos proporcione será de carácter estrictamente **confidencial** y será utilizada únicamente para fines de investigación. Su participación es completamente voluntaria y anónima. Usted requiere aproximadamente de 20 minutos de su tiempo.

Si está de acuerdo con participar
marque en el cuadro acepto:

Acepto	
No acepto	

Al aceptar manifiesto mi participación libre y voluntaria, así como mi consentimiento para que se utilice mi información de manera anónima.

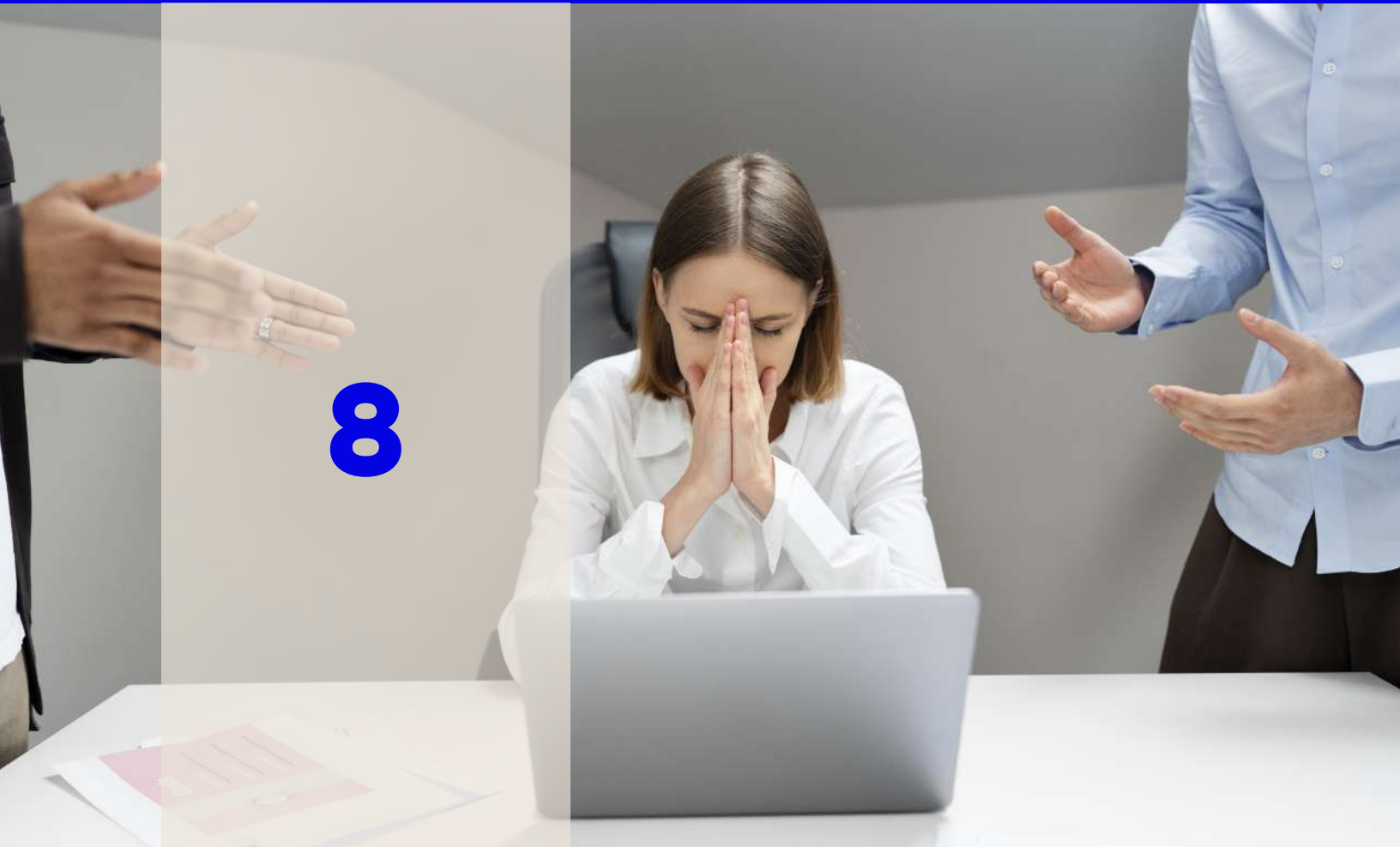
Datos sociodemográficos	
Puesto	
Antigüedad laboral (en la empresa que labora actualmente)	
No. de subordinados a cargo	

Género	
Edad	
Escolaridad	
Giro organizacional	

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes declaraciones y marque si considera que es verdadera (V) o falsa (F).

Enunciados	V	F
1. Cuando hacen las cosas bien debo felicitarlos en lugar de explicarles lo que hicieron bien.		
2. Lo ideal es hablar semanal/diariamente con mis subordinados sobre su desempeño.		
4. Cuando retroalimento los errores de mis subordinados, ellos deberían hacer los cambios de la manera como se los pido.		
7. Hacer reuniones semestrales con mis subordinados para hablar de su desempeño es mejor que hacerlo mensual o semanalmente.		
10. Las retroalimentaciones no deben incluir descripciones detalladas de lo que hicieron bien y mal mis subordinados.		
12. Hablar mensualmente con mis subordinados sobre su desempeño es mejor que hacerlo semanalmente.		
16. Cuando hablo con mis subordinados sobre su desempeño debo centrarme en sus resultados, en cómo llegaron a obtenerlos y en las consecuencias que genera para la empresa.		
17. Cuando reconozco o felicito a mis subordinados sobre lo que hicieron bien, deberían continuar haciendo el trabajo de manera adecuada.		
19. Retroalimentar los errores de mis subordinados no genera que hagan las actividades cómo se las pido.		
27. Cuando mis subordinados han cometido algún error, solo debo hablar con ellos sobre cómo corregirlo.		
28. Tengo que ser poco detallado en mis retroalimentaciones que incluyen solicitudes, porque mis subordinados ya deberían saber que tienen que hacer.		





<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c08>

Acosador Laboral: Propuesta de Medición

Workplace Bully: Measurement Proposal

Javier Alejandro Gómez Lara y Carlos Narciso Nava Quiroz

Resumen

El estudio del acoso laboral históricamente se ha enfocado en la detección de las víctimas del acoso, así como de variables personales y organizacionales que permiten la manifestación del fenómeno. Sin embargo, se omite el estudio del acosador. El objetivo del presente capítulo es exponer el desarrollo de un instrumento de medición capaz de realizar una detección oportuna de potenciales acosadores en el lugar de trabajo. Para ello se realizaron tres estudios: Primero se realizó la validación de contenido por jueces expertos, posteriormente se realizó la evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento, y finalmente el análisis de los resultados en relación con tres variables asociadas al acoso laboral: sexo, edad y antigüedad. Para ello se contó con la participación de 193 trabajadores voluntarios de una empresa privada de la Ciudad de México. Como resultados se obtuvo una escala de 25 ítems agrupados en tres dimensiones, obteniendo un Alfa de Cronbach aceptable.

Palabras clave: Acoso laboral, víctimas de acoso, instrumento de medición, validación por jueces, detección del acoso laboral

Abstract

The study of workplace bullying has historically focused on detecting victims of bullying, as well as personal and organizational variables that allow the manifestation of the phenomenon. However, the study of the bully is omitted. The objective of this chapter is to present the development of a measurement instrument capable of promptly detecting potential bullies in the workplace. To this end, three studies were conducted: First, content validation by expert judges; subsequently, an evaluation of the psychometric properties of the instrument; and finally, the analysis of the results in relation to three variables associated with workplace bullying: sex, age, and length of service. The study involved 193 voluntary workers from a private company in Mexico City. The results produced a 25-item scale grouped into three dimensions, obtaining an acceptable Cronbach's Alpha.

Keywords: Workplace bullying, bullying victims, measurement instrument, validation by judges, workplace bullying detection

Contenido Temático

- Resumen, 140
- Abstract, 140
- Introducción, 141
- Instrumentos de evaluación existentes, 145
- Tres Pasos hacia la Comprensión del Acoso Laboral, 147
- Conclusiones, 150
- Referencias, 151
- Anexo A, 154

“El acoso no solo afecta a una persona, destruye la cultura de toda una organización.”

Catherine Mattice

Introducción

El acoso laboral tiene muchos nombres, los más comunes son acoso psicológico (Cardona y Ballesteros, 2006), terror psicológico (Leymann, 1990), agresión laboral (Moreno-Jiménez, et al., 2012) y acoso moral (Hirigoyen, 2001); pero sin duda el término por excelencia para hacer referencia a este fenómeno es “mobbing”. Dicha palabra surge del inglés “to mob”, que se traduce como atacar violentamente; y del latín mobile vulgus, que se traduce como multitud o turba, haciendo que la palabra “mobbing” haga referencia a un ataque producido por un grupo hacia un individuo particular (Crawshaw, 2009; Durniat, 20201; Giner, 2011; Hirigoyen, 2001; Meseguer, et al., 2007; Rojo y Cervera, 2005).

El término “*mobbing*” fue usado por primera vez en 1966 por Konrad Lorenz, zoólogo austriaco, quien identificó el comportamiento de un grupo de animales que se juntaban para, en conjunto, atacar a un único animal de mayor tamaño, pero solitario. Años más tarde, Peter Paul Heinemann adoptó el término para hacer referencia a un comportamiento similar, pero en niños, identificando la agrupación de los infantes para molestar a un niño solitario. Finalmente, en 1980, Heinz Leymann transfirió el término “mobbing” al entorno laboral, ya que identificó comportamientos hostiles realizados por un grupo de trabajadores hacia un compañero de trabajo específico (Crawshaw, 2009; Duffy y Sperry, 2007; Durniat, 20201; Giner, 2011; Hirigoyen, 2001; Larsson, 2008; Peralta, 2004; Riquelme, 2009; Sheehan, 2004; Trujillo, et al., 2007).

Estas conductas hostiles pueden ser mejor entendidas a partir de comprender la función de la agresividad en la interacción social, entendiéndola como un elemento de la adaptación del individuo para su supervivencia, permitiendo al individuo luchar para satisfacer sus necesidades y/o eliminar aquellos elementos del ambiente que considera amenazantes (Carrasco y González, 2006; Ortega-Escobar y Alcázar-Córcoles, 2016).

Para ello las personas tienen 3 tipos de conductas agresivas durante sus relaciones con otros:

- **Física:** A través del contacto directo con otra persona.
- **Verbal:** A través del uso del lenguaje.
- **Relacional:** Cuando se busca dañar la imagen o estatus social de otra persona. (Bandura y Ribes, 1975; Chaux, 2003).

En forma general, las conductas hostiles tienen un origen verbal y relacional, pero conforme va aumentando su frecuencia e intensidad pueden transaccionar a la violencia física (Anderson y Horvath, 1996; Bodenmann, et al., 2010; Castaños, et al., 2010; Hamilton, 2012; Meseguer, et al., 2007; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Pozueco y Moreno, 2013).

La violencia en el lugar de trabajo surge cuando un miembro del equipo de trabajo (acosador) identifica características o atributos en otra persona (víctima) que

considera deseables o importantes para la realización de sus funciones laborales, pero que no posee. Con la finalidad de mantener en un nivel ideal su propio desempeño laboral, el acosador recurre a las conductas violentas para minimizar o negar la existencia de estos atributos, siendo la agresión verbal la herramienta mayormente utilizada (Castanyer, 2010; Ovejero, 2006; Matilde, 2015).

Durante estos episodios de violencia en el lugar de trabajo, las personas de la organización toma uno de los siguientes roles: víctima, acosador u observador (Acquadro, et al., 2019; Duffy y Sperry, 2007), siendo estos últimos aquellos quienes hipotéticamente podrían poner fin al fenómeno, sin embargo, debido a la normalización de la violencia en la sociedad, las personas no suelen intervenir cuando se presenta una situación de esta índole (Laymann, 1996; López, et al., 2010; Palmer, et al., 2015).

A pesar de que el fenómeno del acoso laboral ha sido ampliamente estudiado, en América Latina únicamente Argentina, Colombia, Brasil y México cuentan con dictaminaciones legales para determinar qué es el acoso laboral, cómo se manifiesta, y sanciones para los trabajadores que realicen estas prácticas (Morales, 2016).

Específicamente en México, la Ley Federal del Trabajo (2021) define el hostigamiento laboral como “el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas”, en los artículos 133 y 135 se expresa la prohibición a la realización de estos actos, y como sanciones se encuentran una multa a la organización (artículo 994) y la desvinculación del trabajador de la institución (artículos 47 y 51).

Meseguer, et al. (2007) señalan la importancia de que el estudio acerca del acoso laboral consiste en prevenir su aparición, pues los efectos negativos no solo afectan a la víctima a nivel personal y profesional, sino también a la institución que lo tiene contratado (Einarsen, et al., 2009; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Olmedo y González, 2008; Sloan, et al., 2010).

Existen diversos autores que han tratado de definir el acoso laboral (Einarsen, 2000; Hirigoyen, 2001; Peralta, 2004; Meseguer, et al., 2007; Trujillo, et al., 2007; Piotrowki, 2012), sin embargo, no existe un consenso para su conceptualización. No obstante, existen algunos elementos constantes, por ejemplo, la existencia de conductas agresivas u hostiles y la temporalidad (que sea algo recurrente y no un episodio aislado). Por ello se propone la siguiente definición de acoso laboral: Conjunto de comportamientos, por lo general manifestados mediante la agresión verbal, que tienen el objetivo de menospreciar a los demás y que por su repetición impide el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La Víctima

Acquadro, et al. (2019), Duffy y Sperry (2007) y Shallcross, et al. (2008) definen a la víctima como aquella persona que sufre las acciones realizadas por el acosador y a quienes van dirigidos sus ataques, dichos autores señalan que existen varios tipos de víctimas, entre las más frecuentes se encuentran las siguientes:

- **Prisionero:** Aquel que ha reconocido ser víctima de acoso laboral, pero no ha podido ejecutar alguna estrategia de afrontamiento. Adicionalmente se ve incapaz de cambiar de trabajo o de puesto en la empresa.
- **Pasivo:** Persona amable, gentil y servicial, incapaz de decir “no”, las acciones del acosador suelen ser vistas como bromas o formas de diversión.

- **Ambicioso:** La persona trabaja para mantener un alto nivel de productividad, por lo que ve los ataques como celos por parte de sus compañeros de trabajo.
- **Chivo expiatorio:** Se percibe a la víctima como débil, donde los compañeros de trabajo pueden descargar su enojo.
- **Hipocondriaco:** La persona se queja constantemente de diversas situaciones de trabajo, lo que provoca que sea excluido del grupo de trabajadores.

Adicional a los tipos de víctimas, existen algunos elementos personales que propician la victimización de los individuos en la dinámica del acoso laboral, las variables individuales más frecuentes entre las víctimas se encuentran las siguientes:

- **Sexo:** El 55% de las mujeres son acosadas en el lugar de trabajo en relación con el 45% de los hombres que son acosados. De forma general las mujeres son mayormente acosadas por otras mujeres y por algunos hombres, mientras que los hombres son mayormente acosados por otros hombres y pocas mujeres (Leymann, 1996; Sloan, et al., 2010).
- **Origen étnico o racial:** Tener rasgos indígenas o africanos aumenta la probabilidad de ser víctima del acoso laboral (Sloan, et al., 2010).
- **Edad:** Tener más de 40 años favorece que las víctimas prefieran tolerar los episodios acosantes en lugar de abandonar la organización, pues hacerlo implica el riesgo de no encontrar otro trabajo (Leymann, 1996; Sloan, et al., 2010).
- **Antigüedad:** Aproximadamente el 25% de los trabajadores sufren de acoso laboral durante el primer año de laborar en una nueva empresa, esto generalmente realizado por los trabajadores de mayor experiencia en la organización (Leymann, 1996; Sloan, et al., 2010).

Diversos autores (Anderson y Horvath, 1996; Castanyer, 2010; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Olmedo y González, 2008; Riquelme, 2009; Sheehan, 2004; Sloan, et al., 2010) que han estudiado el acoso laboral identificaron los efectos que puede producir el ser víctima de una dinámica acosante en el lugar de trabajo. A continuación, se presenta una breve lista de la sintomatología más común:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Duda o desconcierto. • Cansancio emocional. • Evitación y aislamiento. • Sentimientos de inadecuación personal y profesional. • Ansiedad. • Recuerdos obsesivos. • Monotonía del pensamiento. • Temor al lugar de trabajo. • Insomnio. | <ul style="list-style-type: none"> • Sueño inquieto y perturbado. • Arrebatos de rabia. • Náuseas y vómito. • Irritabilidad. • Apatía, desinterés y falta de iniciativa. • Depresión. • Trastornos psicósomáticos. • Enfermedades crónicas. • Intención suicida. |
|--|---|

La Organización

A pesar de que es el trabajador quien se ve mayormente afectado por el acoso laboral, la organización o empresa a la que pertenece también se ve afectada por esta dinámica, ya que, con la intención de evitar continuar siendo víctima de los compañeros de trabajo,

el personal acosado recurre a diversos comportamientos que afectan directamente a la productividad de la empresa, siendo los más frecuentes el absentismo, baja en el rendimiento del trabajo, y la renuncia o el abando del puesto de trabajo; lo que provoca la necesidad de la institución de invertir nuevamente en la selección, contratación y capacitación de un nuevo empleado para poder seguir compitiendo en el mercado (Durniat, 20201; Einarsen, et al., 2009; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Olmedo y González, 2008; Pando, et al., 2006; Sloan, et al., 2010).

De manera general, las personas consideran que la problemática del acoso laboral es un asunto entre personas “buenas” y personas “malas”, por lo que rara vez se considera a la organización como un elemento que interviene en la aparición y el mantenimiento del acoso laboral (Vandekerckhove y Ronald, 2003).

No obstante, algunos autores han estudiado las condiciones dentro del lugar de trabajo que pueden favorecer el desarrollo del acoso laboral y las consecuencias previamente señaladas, entre las variables propias de la organización se encuentran las siguientes:

- **Jerarquía organizacional:** Propicia el abuso de poder por parte de los directivos o gerentes de la empresa hacia sus subordinados (Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Meseguer, et al., 2007).
- **Largas jornadas laborales:** Superiores a las 10 horas por día, generando cansancio (López, et al., 2010; Meseguer, et al., 2007).
- **Ambigüedad en los roles:** Incertidumbre sobre las responsabilidades de los trabajadores (Leymann, 1996; López, et al., 2010).
- **Trabajos monótonos:** Generando aburrimiento (Feldblum y Lipnic, 2016; Kirby, 2003; López, et al., 2010).
- **Presión de tiempo** para la realización del trabajo (López, et al., 2010; Meseguer, et al., 2007).
- **Escasez de recursos:** Falta de recursos suficientes para satisfacer las demandas de los trabajadores, por lo que se propicia la competencia entre éstos para realizar su trabajo (Meseguer, et al., 2007).
- **Competitividad** entre los empleados (Acevedo, et al., 2009; Acquadro, et al., 2019; Feldblum y Lipnic, 2016).
- **Fuerza de trabajo homogénea:** Percepción de otros trabajadores como diferentes al grupo (Acevedo, et al., 2009; Acquadro, et al., 2019; Feldblum y Lipnic, 2016).
- **Empresas con “vacas sagradas”** (empleados de alto valor): Estos trabajadores pueden sentirse que están exentos de las reglas o que son inmunes a las consecuencias (Acevedo, et al., 2009; Acquadro, et al., 2019; Feldblum y Lipnic, 2016).

El Acosador

Acquadro, et al. (2019) definen que el acosador es la persona que inicia y mantiene diversas conductas agresivas en contra de la víctima y puede ser clasificada bajo las siguientes etiquetas:

- **Casual:** Busca provocar situaciones de enojo y estrés en otra persona.
- **Sádico:** Busca deteriorar la autoestima de la víctima.
- **Colérico:** Ataca a otra persona por el placer que esto le genera, además de crear un ambiente tenso que le impida a la víctima escapar de esta situación.
- **Instigador:** Busca subir en la jerarquía organizacional u obtener poder, respeto o estatus entre sus compañeros de trabajo, con lo que justifica el maltrato hacia los demás.

El acosador laboral suele ser considerado como una persona amable, extrovertida y carismática, siempre y cuando se encuentra rodeado y observado por otras personas. Sin embargo, conforme crecen en la organización, ya sea en mejores puestos o acumulando antigüedad, empiezan a manifestar conductas que denotan un liderazgo autoritario, manipulación y falta de empatía (López, et al., 2010; Meseguer, et al., 2007; Minaya 2003; Restrepo 2013; Robbins y Judge, 2013; Shallcross, et al., 2008; Sloan, et al., 2010; Wolpe, 1993).

Únicamente un tercio de los episodios de acoso se dan de forma individual, mientras que el resto se dan en grupos de 2 a 4 personas (Leymann, 1996) esto con la finalidad de proteger su estatus entre sus compañeros de trabajo (Ayala, 2015; Bandura y Ribes, 1975; Minibas-Poussard, et al., 2018; Ovejero, 2006).

Algunos autores (Einarsen, et al., 2009; Matilde, 2015; Minaya, 2003; Morales, 2016; Restrepo, 2013; Riquelme, 2009; Sloan, et al., 2010) han observado diversas conductas que los acosadores suelen emplear para degradar a las víctimas y/o elevar su estatus en la organización se encuentran las siguientes:

- Elevar el tono de voz.
- Habla rápida.
- Énfasis a partir de gestos faciales.
- Interrumpir en juntas.
- Desacreditar las ideas.
- Ignorar.
- Intimidación.
- Cuestiona la capacidad de la víctima.
- Gritos e insultos.
- Hace demandas irracionales.
- Elimina la víctima de la cadena de comunicación.
- Culpa a la víctima de los errores.

Instrumentos de evaluación existentes

A partir de las diversas investigaciones realizadas en torno al acoso laboral se han creado instrumentos de evaluación que permitan constatar si una persona es víctima o no de acoso en el lugar de trabajo. Entre los instrumentos existentes se encuentran los siguientes:

- Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT): creado por Heinz Leymann el cual consta de oraciones que describen 45 actividades de respuesta dicotómica (si/no) y ha sido el instrumento más utilizado para hacer investigaciones sobre el acoso laboral. Dichas actividades se agrupan en 5 factores: (1) Limitar la comunicación, (2) Limitar el contacto social, (3) Desprestigio personal, (4) Desprestigio profesional, y (5) Ataques a la salud (Giner, 2011; Olmedo y González, 2006).
- LIPT-60: Creado por González de Rivera y Rodríguez (2005), cuestionario derivado del instrumento original de Leymann; dicho instrumento consta de la descripción de 60 actividades con formato de respuesta tipo Likert de 0 a 4, el cual evalúa el acoso laboral de acuerdo con su tipología en 6 dimensiones: (1) Desprestigio laboral; (2) Entorpecimiento del progreso; (3) Incomunicación; (4) Intimidación

encubierta; (5) Intimidación manifiesta; y (6) Desprestigio personal.

- Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R): Creado por Einarsen, et al. (2009) (versión actualizada del Negative Acts Questionnaire de los mismos autores, pero de 1997). Consta de 22 ítems agrupados en 3 dimensiones: (1) Acoso relacionado al trabajo, (2) Acoso relacionado a la persona, y (3) Acoso relacionado a la intimidación física. Para responder este instrumento los encuestados debían considerar en que frecuencia les habían sucedido las 22 acciones señaladas en los ítems, considerando las frecuencias: “Nunca”, “En ocasiones”, “Mensualmente”, “Semanalmente”, o “Diario”.
- Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT): Creada por Uribe, et al. (2011), consta de 97 reactivos agrupados en 4 factores: (1) Hostigamiento y destructividad, (2) Aislamiento emocional, (3) Dominación y desprecio, y (4) Hostilidad encubierta. Dicho instrumento evalúa el acoso a partir de dos variables: (1) las conductas consideradas como acoso en un continuo de 1 = Hostilidad encubierta, hasta 5 = Hostigamiento y destructividad; y (2) la frecuencia de dichas conductas, evaluadas desde 1 = Nunca, hasta 5 = Casi diario. Los puntajes se obtienen de la multiplicación del puntaje de ambas variables, es decir, de la hostilidad y la frecuencia.
- Cuestionario de Estilos, Modalidades y Tipos de Acoso laboral (CEMTAL): Creado por Ferrari, et al. (2015), consta de 42 reactivos divididos en 5 factores: (1) Intrusividad, (2) Descalificación, (3) Relacionalidad, (4) Acatamiento normativo, y (5) Contacto físico/sexual.

Como se puede observar, los instrumentos disponibles para la evaluación del acoso laboral están centrados principalmente en el diagnóstico e identificación de las víctimas, es decir, si una persona puede ser catalogada como víctima de acoso laboral o no, omitiendo la existencia de conductas acosantes que las personas pueden hacer, por lo que podrían ser considerados como acosadores.

Se puede identificar que el principal objetivo de las investigaciones realizadas consiste en la identificación de la víctima del acoso, pero se omite la contraparte del fenómeno y causante del mismo, el acosador. De igual manera, los instrumentos existentes están destinados al diagnóstico de víctimas o la frecuencia con la que sufren de la dinámica del acoso laboral, para, en el mejor de los casos, actuar de forma correctiva a la aparición del fenómeno.

Por lo anterior, el objetivo general del presente trabajo consistió en el desarrollo de una escala capaz de identificar potenciales acosadores laborales, para así, poder realizar una detección oportuna de este tipo de trabajadores y actuar de manera preventiva, y no reactiva o correctiva como se ha realizado hasta el momento.

Dicha escala fue creada a partir del análisis de los instrumentos previamente mencionados, así como la incorporación de reactivos derivados del estudio de la literatura sobre el fenómeno de acoso laboral.

Para cumplir con el objetivo general, se generaron los siguientes objetivos específicos:

- a. Validación del contenido de la escala, a partir de un juicio de expertos.
- b. Evaluación de las propiedades psicométricas de la escala, a partir de un análisis de consistencia interna y un Análisis Factorial Abierto (AFA).
- c. Análisis de las variables sociodemográficas de los participantes en relación con los puntajes obtenidos en la escala propuesta.

Para validar la escala propuesta, la investigación se dividió en tres fases.

1. Fase 1: se sometió a un proceso de validez de contenido (realizada por jueces expertos en el tema).
2. Fase 2: validez de contenido de la escala a partir de un análisis de consistencia interna y un análisis factorial abierto o exploratorio.
3. Y finalmente, en una tercera fase donde se examinaron las respuestas brindadas por los participantes para ser analizadas en relación con los datos sociodemográficos de la muestra.

Tres Pasos hacia la Comprensión del Acoso Laboral

Fase 1: Validación de Contenido

El objetivo principal de cualquier instrumento de medición consiste en que sea válido, es decir, en que efectivamente esté evaluando aquello para lo que fue creado y no otra cosa (Urrutia, et al., 2014). Para esto se puede verificar la validez a partir de la examinación de la relevancia de cada ítem de la prueba a partir del juicio de expertos (validez de contenido), la comparación de los resultados de la prueba respecto a otros instrumentos que midan el atributo estudiado (validez de criterio), o a partir de estudiar las propiedades psicológicas que expliquen la varianza de las pruebas (validez de constructo) (Kerlinger y Lee, 2002), siendo el juicio de expertos la forma más común para evaluar el diseño de una prueba (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008; Urrutia, et al., 2014) y el utilizado para esta investigación.

Para brindar de un valor numérico el juicio realizado por los expertos se utiliza el coeficiente Kappa, dicho coeficiente obtiene un valor que va de -1 a 1, pero generalmente se utiliza de 0 a 1. A mayor cercanía al valor 1 se entiende que existe un mayor acuerdo entre los jueces respecto a su opinión en la relevancia de los ítems de la escala. Cuando el valor Kappa resulta bajo, considerado como menor a .55, se recomienda acatar las recomendaciones realizadas por los jueces para modificar la escala y que cumpla con el objetivo principal de la misma (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008; Soriano, 2014).

Para la realización de la validez de contenido de esta investigación participaron 3 jueces expertos en el tema de acoso laboral, a los cuales se les pidió que evaluaran la primera versión del instrumento propuesto (el cuál constaba de 44 reactivos con formato de respuesta tipo Likert de 6 puntos), y que evaluaran cada reactivo en términos de claridad, congruencia y tendenciosidad, bajo las siguientes definiciones para su adecuada evaluación:

- **Claridad:** Eficacia del lenguaje y estilo de redacción empleados, respecto a la población que se aplicará el instrumento, de tal forma que no produzca confusión, ambigüedad o malas interpretaciones (Soriano, 2014).
- **Congruencia:** Vinculación de las preguntas planteadas respecto a la literatura (Abreu, 2012).
- **Tendenciosidad:** Presentación de la pregunta de tal forma que pueda inducir a una respuesta específica (Carrascosa, 2016).

El valor Kappa obtenido para cada una de las propiedades evaluadas no superó el .55, por tal motivo se modificaron aquellos ítems donde los expertos habían considerado que no cumplían con estas características y se creó una nueva versión del instrumento.

Fase 2: Validación de las Propiedades Psicométricas de la Escala

Una vez realizadas las modificaciones hechas por los expertos, se procedió a aplicar el instrumento modificado en campo. Para ello se acudió a una empresa privada de la Ciudad de México y se pidió autorización para la aplicación de la escala a aquel personal que voluntariamente decidiera participar en el estudio, y que llevaran mínimo 1 año laborando en la institución, garantizando su anonimato y confidencialidad en las respuestas, y que su participación no repercutiría de ninguna forma en su trabajo.

Es así como participaron un total de 193 trabajadores voluntarios 93 mujeres (48.2%) y 100 hombres (51.8%). Con una edad promedio de 44.95 años (D.E. = 15.38), 86 casados (44.6%), 74 solteros (38.3%), 99 con estudios de licenciatura (51.3%) y 83 con posgrado (43%). El promedio de antigüedad en el lugar de trabajo fue de 13.09 años (D.E. = 12.11).

La aplicación del instrumento fue realizada de forma presencial en las oficinas de la institución, entregándole una copia del instrumento a aquellos trabajadores que aceptaron contestarlo. Adicionalmente se les brindó una liga de acceso al cuestionario de forma digital para aquellos trabajadores que se mostraran dispuestos a contestar, pero que por diversas razones no pudieran realizarlo en ese momento.

Una vez realizada la aplicación a la muestra señalada se procedió a analizar los datos utilizando el programa SPSS (versión 22), donde se realizó el análisis de consistencia interna Alfa de Cronbach, seguido de un Análisis Factorial Abierto (AFA) para determinar las dimensiones del instrumento.

Fue así como se obtuvo una versión final del instrumento constituido por 25 reactivos, presentando un Alfa de Cronbach Global de .936. Se realizó un Análisis Paralelo (Horn, 1965) para determinar la cantidad ideal de dimensiones del instrumento, con la finalidad de poder realizar el AFA, dando como resultado la existencia de 3 dimensiones:

- Interacción en el trabajo.
- Despotismo.
- Desprecio a otros.

El AFA pudo realizarse ya que se cumplieron con los criterios señalados por Lloret-Segura, et al. (2014), obteniendo un valor del determinante de $2.211e-12$; KMO = .804; y la Prueba de esfericidad de Bartlett con valor de Chi cuadrada de 4799.463, con 666 gl y valor de significatividad menor a .000.

Fase 3: Análisis de Acoso Laboral

Finalmente se decidió realizar un análisis de los resultados obtenidos y su relación con las variables señaladas asociadas al acoso laboral: Sexo, antigüedad y edad (Leymann, 1996; Sloan, et al., 2010).

Para ello se utilizaron los datos obtenidos en la fase 2, pero únicamente contando los 25 reactivos resultados en la versión final (y no los 44 originales). Se utilizó la prueba T de Student para comprar a los trabajadores a partir de la creación de 2 grupos por categoría, esto como resultado de la identificación de estos grupos con un diagrama de dispersión (en los casos de edad y antigüedad).

Sexo

El resultado de la prueba T de Student para muestras independientes fue el promedio para las mujeres fue de 68 puntos; para los hombres 68.65, con un resultado en la de $t_{(191)} = -.231$ $p = .818$, IC95% [-6.202 – 4.902], lo que indica que no existen diferencias significativas entre estos dos grupos, siendo que hombres y mujeres realizan conductas acosantes de forma similar. En la Figura 8.1 se puede observar la representación gráfica de esta situación.

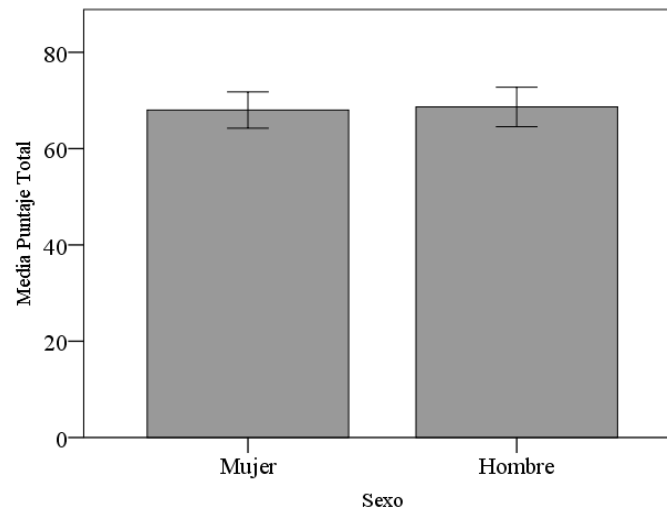


Figura 8.1 Diferencia entre hombres y mujeres

Edad

Derivado del diagrama de dispersión de edades de los participantes, se decidió por crear 2 grupos: (1) Menores o iguales de 49 años, y (2) Mayores o iguales de 50 años.

A partir de la prueba T de Student para muestras independientes, considerando los 2 grupos de edad previamente señalados, se obtuvieron los siguientes resultados: ($X_1 = 65.54$; $X_2 = 72.12$), $t(151.411) = -2.271$ $p = .025$ IC95% [-12.307 - -0.856], pudiéndose observar diferencias significativas entre ambos grupos, indicando que la edad si es una variable que puede propiciar la realización de conductas acosantes, siendo los trabajadores de mayor edad quienes realizan en mayor cantidad estas acciones. Como se puede ver en la figura 8.2

Antigüedad

De forma similar a la edad, se reafirmó el resultado en: Grupo (1) con 25 años más de 26 años en la empresa.

La prueba T de Student para muestras independientes arrojó diferencias significativas entre los grupos de antigüedad laboral ($X_1 = 66.76$; $X_2 = 76.42$), teniendo como resultado: $t(188) = -2.545$ $p = .012$ IC95% [-17.144 - -2.173], por lo que se asume que si existen diferencias entre los grupos, siendo aquellos trabajadores con más antigüedad en la empresa quienes incurrir en cometer conductas acosantes hacia sus compañeros de trabajo. Como se muestra en la figura 8.3.

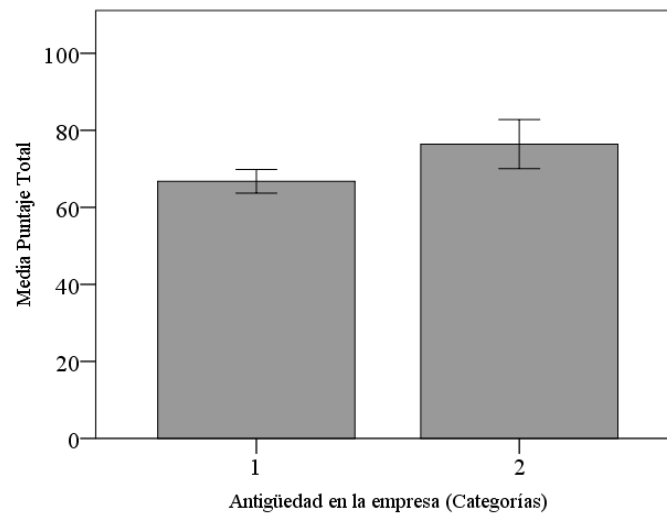


Figura 8.2 Diferencias por grupos de edad

Con base en los resultados del presente se puede referir como producto lo siguiente:

1. Una escala capaz de identificar potenciales acosadores laborales, constituida por 25 ítems, agrupados en 3 dimensiones.
2. Se concluye que tanto la edad como la antigüedad en la empresa son variables

que pueden propiciar la realización de conductas acosantes, situación que coincide con lo señalado por Leymann (1996), Acevedo, et al. (2009), Sloan, et al. (2010), Feldblum y Lipnic (2016) y Acquadro, et al. (2019), quienes consideran que este tipo de empleados son considerados como trabajadores de alto valor, prestigiados y respetados, y que por lo tanto pueden estar exentos de sufrir las consecuencias derivadas del acoso laboral.

- El sexo no mostró ser una variable que determinara que una persona realice más conductas acosantes, lo que se contradice por lo escrito según Leymann (1996) y Sloan, et al. (2010) quienes concluyeron que en el ámbito laboral son las mujeres quienes realizan más conductas acosantes a otras mujeres. Los resultados se muestran en la Tabla 8.1.

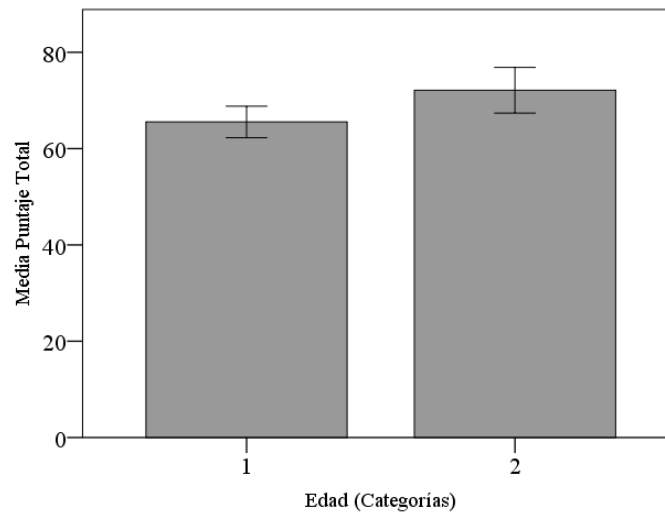


Figura 8.3 Diferencias por antigüedad

Estadístico		Interacción en el trabajo	Narcisismo	Desprecio a otros
Media	Mujeres	32.16	22.05	13.78
	Hombres	32.75	22.73	13.17
Mediana	Mujeres	32.00	22.00	14.00
	Hombres	32.00	22.00	14.00
Desviación estándar	Mujeres	12.23	5.99	3.62
	Hombres	12.62	8.48	4.51
Asimetría	Mujeres	1.04	0.01	-0.21
	Hombres	0.73	0.75	0.09

Tabla 8.1. Estadísticos descriptivos por factor

Conclusiones

El acoso laboral históricamente ha sido estudiado alrededor de la víctima y de los efectos nocivos que tiene en la vida privada y profesional de los acosados (Anderson y Horvath, 1996; Castanyer, 2010; Duffy y Sperry, 2007; Einarsen, et al., 2009; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Olmedo y González, 2008; Piotrowski, 2012; Pleck, 1977; Riquelme, 2009; Sanz-Vergel y Rodríguez-Muñoz, 2011; Sheehan, 2004; Sloan, et al., 2010). Así mismo, aunque en menor cantidad, se han realizado investigaciones para conocer distintos elementos dentro de la organización que permiten la aparición del acoso laboral, su mantenimiento y los efectos negativos que afectan a la empresa (Acevedo, et al., 2009; Acquadro, et al., 2019; Einarsen, et al., 2009; Feldblum y Lipnic, 2016; Hirigoyen, 2001; Kirby, 2003;

Leymann, 1996; López, et al., 2010; Matilde, 2015; Meseguer, et al., 2007; Moreno-Jiménez, et al., 2006; Olmedo y González, 2008; Pando, et al., 2006; Sloan, et al., 2010).

Sin embargo, la investigación en torno al acosador laboral es limitada, pues las investigaciones existentes señalan algunas características de los acosadores (López, et al., 2010; Meseguer, et al., 2007; Minaya 2003; Restrepo 2013; Shallcross, et al., 2008; Sloan, et al., 2010; Trujillo, et al., 2007) y las conductas por medio de las cuales llevan a cabo la dinámica del acoso (Einarsen, et al., 2009; Matilde, 2015; Minaya, 2003; Morales, 2016; Restrepo, 2013; Riquelme, 2009; Sloan, et al., 2010). Los instrumentos existentes para medir y evaluar el acoso laboral (Einarsen, et al., 2009; Ferrari, et al., 2015; González de Rivera y Rodríguez; 2005; Uribe, et al., 2011) se centran únicamente en la víctima, es decir, no hay instrumentos de evaluación cuyo foco de atención gire sobre el acosador.

Es así como en el presente trabajo se cumplió con el objetivo general, el cual consistía en el desarrollo de un instrumento centrado en la detección de potenciales acosadores en el lugar de trabajo, de tal forma que la intervención a realizar pueda darse de forma preventiva y no correctiva como se ha estado manejando hasta la actualidad.

De manera general el instrumento resultante (Anexo A) está constituido por tres dimensiones: (1) Interacción en el trabajo, que hace referencia a los diversos comportamientos hostiles que se dan en la interacción diaria entre los trabajadores, algunos de estos comportamientos ya han sido identificados (Einarsen, et al., 2009; Matilde, 2015; Minaya, 2003; Morales, 2016; Restrepo, 2013; Riquelme, 2009; Sloan, et al., 2010); (2) Despotismo, que denota una serie de creencias de superioridad sobre los demás compañeros de trabajo, un elemento que Trujillo, et al. (2007) señalan como elemento personal de los acosadores; y (3) Desprecio a otros, por medio del cual los acosadores manifiestan la dimensión de Despotismo, aplicada en el contexto laboral.

Cabe señalar que la investigación es de corte exploratoria, debido a que, aunque el fenómeno del acoso laboral o “mobbing” ha sido ampliamente estudiado, es escaso el conocimiento sobre el acosador, por lo que para obtener mediciones confiables es necesaria su aplicación en otras muestras (diferentes y más amplias), así mismo Durniat (2021) señala que para una adecuada detección del acoso laboral, no basta con la aplicación de un único instrumento independiente, sino que es recomendable aplicar una serie de instrumentos que permitan una evaluación global del fenómeno.

A pesar de que los resultados de la investigación señalan que el instrumento propuesto es útil para la detección de acosadores en el lugar de trabajo, se pueden observar algunas limitaciones, entre las cuales se encuentra que el instrumento fue aplicando únicamente a una muestra de una empresa particular, por lo que para futuras investigaciones, y dotar de mayor confiabilidad al instrumento, se propone realizar la validez predictiva del instrumento, a partir de su aplicación e investigación del acoso laboral en otras muestras de diversas organizaciones y en conjunto con otras variables psicológicas citadas en la literatura para realizar estudios correlacionales.

Referencias

- Abreu, J. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores y Congruencia. *International Journal of Good Conscience*. (3) 7. 123-130.
- Acevedo, D., Biaggii, Y., y Borges, G. (2009). Violencia de género en el trabajo: acoso sexual y hostigamiento laboral. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. (32) 14. 163-182.

- Acquadro, D., Varetto, A., Ullah, M., y Civilotti, C. (2019). The Victim's Experience as Described in Civil Court Judgments for Mobbing: A Gender Difference. *International Journal of Pure Communication Inquiry*. (2) 7. 57-73.
- Ayala, L. (2015). Personalidad de un líder. [Título de licenciatura, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Institucional. <http://186.3.32.121/bitstream/48000/4228/1/CD00526-2015-TRABAJO%20COMPLETO.pdf>
- Bandura, A., y Ribes, E. (1975). Modificación de conducta. Trillas.
- Bodenmann, G., Meuwly, N., Bradbury, T., Gmelch, S., y Ledermann, T. (2010). Stress, anger, and verbal aggression in intimate relationships: Moderating effects of individual and dyadic coping. *Journal of Social and Personal Relationships*. (3) 27. 408-424.
- Cardona, D., y Ballesteros M. (2006). El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*. (2) 23. 99-106.
- Carrasco, M., y González, M. (2006). Aspectos conceptuales de la agresión: Definición y modelos explicativos. *Acción psicológica*. (2) 4. 7-38.
- Carrascosa, M. (2016). Datos en tablas y gráficas estadísticas. Tendenciosidad y errores comunes. *Publicaciones Didácticas*. (1) 72. 71-78.
- Castanyer, O. (2010). Capítulo 2. ¿Soy asertivo?. La asertividad, expresión de una sana autoestima (32ª Ed.). Desclée De Brouwer.
- Castaños, S., Reyes, I., Rivera, S., Díaz, R. (2010). Estandarización de Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey-II. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*. (1) 29. 27-50.
- Chaux, E. (2003). Agresión reactiva, agresión instrumental y el ciclo de la violencia. *Revista de Estudios Sociales*. 15. 47-58.
- Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. (3) 61. 263-267.
- Duffy, M. y Sperry, L. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The family journal: counseling and therapy for couples and families*. (4) 15. 398-404.
- Durniat, K. (2021). Methodological, ethical and legal problemas of measuring and counteracting workplace mobbing. *In Practice*. (1) 15. 36-53.
- Einarsen, Einarsen S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*. (5). 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H, y Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*. (1) 23. 24-44.
- Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*. 6. 27-36.
- Feldblum, C., y Lipnic, V. (2016). Select task force on the study of harassment in the workplace. Washington: US Equal Employment Opportunity Commission. 77-88.
- Ferrari, L. Filippi, G, Córdoba, E., Cabey, M., Napoli, M. y Trotta, M. (2015). Cuestionario de evaluación de estilos, modalidades y tipos de acoso laboral (CEMTAL): Estructura y propiedades psicométricas. *Anuario de Investigaciones*. 22. 61-70.
- Giner, C. (2011). Aproximación conceptual y jurídica al término acoso laboral. *Anales de derecho*. (29). 224-245.
- González de Rivera, J. y Rodríguez, M. (2005). Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. Editorial EOS.
- Hamilton, M. (2012). Verbal Aggression: Understanding the Psychological Antecedents and Social Consequences. *Journal of Language and Social Psychology*. (1) 31. 5-12.
- Hirigoyen, MF. (2001). El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. *Revista de ministerio de trabajo y asuntos sociales*. 41. 154-157.
- Horn, J. (1965). A rationale and test for the number of factors in a factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002) *Investigación del comportamiento* (4ª Ed). McGraw Hill.
- Kirby, R. (2003). Confessions of a Modern Day Mobber. *Dialogue: A Journal of Mormon Thought*. (2) 36. 81-85.
- Larsson, A. (2008). The Conceptual History of Mobbing. *Department of Historical, Philosophical and Religious Studies*. 1-12.
- Ley Federal del Trabajo [LFT]. Ley Federal del Trabajo. 11 de enero del 2021. (México).
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*. (2) 5. 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (2) 5. 165-184.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*. (3) 30.

1151-1169.

- López, M., Vázquez, P., y Montes, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*. (2) 42. 215-224.
- Matilde, M. (2015). Procesos y prácticas de estigmatización en el acoso laboral como represalia. *Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: Estado del arte y experiencias de intervención*. SB
- Meseguer, M., Soler, M., García-Izquierdo, M., Sáez, M., y Sánchez, J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*. (2) 19. 225-230.
- Minaya, G. (2003). El mobbing. Una realidad laboral. *Información psicológica*. 81. 43-54.
- Minibas-Poussard, J., Seckin-Celik, T., y Baran, H. (2018). Mobbing in Higher Education: Descriptive and Inductive Case Narrative Analyses of Mobber Behavior, Mobbee Responses, and Witness Support. *Educational Sciences: Theory and Practice*. (2) 18. 471-494.
- Morales, M. (2016). Aproximación al acoso laboral desde la legislación comparada. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*. (49) 147. 71-98.
- Moreno-Jiménez, B., Díaz-García, L. y Hernández, E. (2012). La agresión laboral y la intención de abandono: Evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral. *Revista Mexicana de Psicología*. (2) 29. 125-135.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Moreno, Y., y Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: dos estudios empíricos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (3) 22. 363-380.
- Olmedo, M. y González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: La problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica*. (2) 4. 107-128.
- Ortega-Escobar, J., y Alcázar-Córcoles, M. (2016). Neurobiología de la agresión y la violencia. *Anuario de Psicología Jurídica*. 26. 60-69.
- Ovejero, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (1) 2. 101-121.
- Palmer, S., Rutland, A. y Cameron, L. (2015). The development of bystander intentions and social-moral reasoning about intergroup verbal aggression. *British journal of developmental psychology*. (4) 33. 419-433.
- Pando, M., Aranda, C., Preciado, L., Franco, S., y Salazar, J. (2006). Validez y Confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (ivapt-pando). *Enseñanza e Investigación en Psicología*. (2) 11. 319-332.
- Peralta, C. (2004). El acoso laboral mobbing perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*. (18). 111-122.
- Piotrowski, C. (2012). From Workplace Bullying to Cyberbullying: The Enigma of E-Harassment in Modern Organizations. *Organization Development Journal*. (4) 30. 44-53.
- Pleck, J. (1977). The work-family role system. *Social Problems*. 24. 417-442.
- Pozueco, J., y Moreno, J. (2013). Psicopatía, maquiavelismo, narcisismo y maltrato psicológico. *Boletín de Psicología*. 107. 91-111.
- Restrepo, J. (2013). El acosador laboral como víctima y victimario [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Medellín, Colombia. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1305/RestrepoRendon_JoseLuis_2013.pdf?sequence=1
- Riquelme, A. (2009). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales Online*. (2) 3. 39-57.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Personalidad y valores*. Comportamiento Organizacional (15a Ed.). Pearson.
- Rodríguez, M. y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Tópicos en investigación científica*. (3) 21. 141-146.
- Rojo, J. y Cervera, A. (2005). *Mobbing o acoso laboral*. Tébar.
- Sanz-Vergel, A. y Rodríguez-Muñoz, A. (2011). El Efecto del Acoso Psicológico en el Trabajo sobre la Salud: El Papel Mediador del Conflicto Trabajo-Familia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (2) 27. 93-102.
- Shallcross, L., Sheehan, M., y Ramsay, S. (2008). Workplaces mobbing: Experiences in the public sector. *International Journal of Organizational Behavior*. (2) 13. 56-70.
- Sheehan, M. (2004). Workplace Mobbing: a proactive response. *Workplace Mobbing Conference*. 1-11.
- Sloan, L., Matyók, T., Schmitz, C., y Lester, G. (2010). A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*. (3) 1. 87-97.
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos* (13) 8. 19-40.
- Trujillo, M., Valderrabano, M. y Hernández, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuestas de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. (17) 29. 71-91.

- Uribe, J., García, A., Castillo, I. y Barrera, P. (2011). La Escala Mexicana de Acoso en el Trabajo (EMAT): Violencia laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio confirmatorio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. (2) 30. 161-182.
- Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M., y Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*. (3) 28. 547-558.
- Vandekerckhove, W., y Ronald, M. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Business Ethics*. 45. 41-50.
- Wolpe, J. (1993). Capítulo 7. Entrenamiento en asertividad. *Práctica de la terapia de la conducta* (3ª Ed.). Trillas.

Anexo A

Como parte de la Residencia en Gestión Organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se está realizando una investigación sobre Relaciones Laborales, por lo cual le pedimos su colaboración para responder una serie de preguntas. Le comentamos que los datos recabados serán utilizados únicamente con fines académicos, por lo que le solicitamos su total honestidad, resaltando que sus datos serán tratados de manera anónima y confidencial. De antemano agradecemos su participación y apoyo.

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione la opción que más se aproxime a su manera de proceder dentro del trabajo donde labora.

Sexo: Mujer () Hombre ()

Edad: _____

Estado civil: Soltero (), Casado (), Divorciado (), Viudo (), Unión libre ()

Escolaridad: Primaria (), Secundaria (), Preparatoria (), Licenciatura (), Posgrado ()

Antigüedad en la empresa: _____

1. Totalmente de acuerdo (6)
2. Muy de acuerdo (5)
3. De acuerdo (4)
4. En desacuerdo (3)
5. Muy en desacuerdo (2)
6. Totalmente en desacuerdo (1)

	Enunciado	1	2	3	4	5	6
1.-	Cuando un compañero de trabajo me habla de cosas equivocadas lo interrumpo para evitar perder más tiempo.	1	2	3	4	5	6
2.-	Si me preguntan algo, considero que es más productivo que la misma persona encuentre la respuesta a su interrogante.	1	2	3	4	5	6
3.-	Prefiero no responder preguntas que considero absurdas.	1	2	3	4	5	6
4.-	En ocasiones mis compañeros de trabajo me hacen perder el tiempo intencionalmente.	1	2	3	4	5	6
5.-	Si alguien no puede hacer su trabajo debería irse.	1	2	3	4	5	6
6.-	Al trabajo no se va a hacer amigos.	1	2	3	4	5	6
7.-	El descontarles dinero a los trabajadores evita que cometan errores.	1	2	3	4	5	6

	Enunciado	1	2	3	4	5	6
8.-	En ocasiones dudo de las capacidades de mis compañeros.	1	2	3	4	5	6
9.-	Considero que mis ideas suelen ser mejores que las de los otros.	1	2	3	4	5	6
10.-	Considero que las decisiones tomadas por mis compañeros de trabajo podrían ser mejores.	1	2	3	4	5	6
11.-	Considero que mis compañeros de trabajo pueden hacer mejor su labor.	1	2	3	4	5	6
12.-	Expreso abiertamente mi enojo cuando mis compañeros de trabajo hacen algo mal.	1	2	3	4	5	6
13.-	Me gusta hacer chistes sobre otras personas para divertirme.	1	2	3	4	5	6
14.-	En ocasiones imito a mis compañeros (forma de vestir, caminar, hablar, etc.) para divertir a mis compañeros.	1	2	3	4	5	6
15.-	Pido que se me entregue el trabajo antes de lo necesario para asegurarme que esté finalizado para la fecha indicada.	1	2	3	4	5	6
16.-	Se deben asignar tareas más complicadas a los trabajadores para que aprendan a hacerlas.	1	2	3	4	5	6
17.-	Las personas trabajan mejor cuando no hay distractores cerca, como ventanas o televisiones.	1	2	3	4	5	6
18.-	Si alguien no hace adecuadamente su trabajo, hay que mantenerlo aislado para que termine su trabajo.	1	2	3	4	5	6
19.-	Los trabajadores deberían estar separados para que no se distraigan entre ellos.	1	2	3	4	5	6
20.-	La información importante del trabajo debe ser compartido únicamente con los jefes o líderes de la empresa.	1	2	3	4	5	6
21.-	Evalúo el trabajo de mis subordinados de forma negativa, con la intención de evitar que se relajen de más en la realización de sus labores.	1	2	3	4	5	6
22.-	Maximizo los errores de los demás para que no los vuelvan a cometer.	1	2	3	4	5	6
23.-	Les indico a mis compañeros de trabajo los errores que han cometido en el pasado constantemente para que no se repitan.	1	2	3	4	5	6
24.-	Las personas no deberían pedir ayuda en el trabajo, pues interrumpen a los demás.	1	2	3	4	5	6
25.-	Si la gente necesita ayuda para hacer su trabajo significa que no está capacitada para hacerlo.	1	2	3	4	5	6



9

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c09>

Instrumentos para Medir el Estrés Laboral: Validez Convergente del Job Content Questionnaire (JQC)

Instruments for Measuring Work Stress: Convergent Validity of the Job Content Questionnaire (JQC)

Octavio Almazán Martínez y Carlos Narciso Nava Quiroz

Reconocimiento

- A este trabajo se le otorgo en el año del 2022 el Premio Alfonso Caso que es la máxima distinción que la UNAM otorga a sus alumnos de posgrado, en reconocimiento a su excelencia académica en los estudios de especializaciones, maestrías y doctorados.

Resumen

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 75% de la fuerza laboral en México presenta estrés por lo que las empresas deben tomar conciencia sobre este riesgo y sus consecuencias. Ante este hecho es necesario contar con instrumentos que permitan realizar una evaluación adecuada de dicho fenómeno. Uno de los instrumentos con mayor uso a nivel mundial es el Job Content Questionnaire (JCQ), basado por lo que el objetivo de este escrito es compartir los resultados obtenidos en un estudio de validez convergente de dicho cuestionario y comprobar su utilidad para medir el grado de estrés laboral. Para determinar la validez del instrumento se realizó un estudio transversal *ex post-facto* en el que participaron 122 docentes. Se realizaron análisis de fiabilidad para cada uno de los instrumentos empleados, además de pruebas no paramétricas como la Rho de Spearman y el análisis de regresión logística. Si bien los resultados indican que el instrumento no posee validez convergente, se espera que este escrito despierte en los lectores nuevas interrogantes tales como ¿cuál es el futuro del modelo Demanda-Control-Apoyo dentro de las investigaciones en el campo de la psicología organizacional? Y ¿qué otras variables considerar en un contexto *post-pandemia* donde surgen dos variables nuevas a incluir como son el fenómeno de “el colaborador siempre disponible” y el temor a perder el empleo?

Palabras clave: Fuerza laboral, Job Content Questionnaire, validez convergente, estrés laboral, *ex post-facto*

Abstract

According to the World Health Organization (WHO), 75% of the workforce in Mexico experiences stress, making it crucial for companies to recognize this risk and its consequences. Given this reality, it is essential to have instruments that enable an adequate assessment of this phenomenon. One of the most widely used instruments worldwide is the Job Content Questionnaire (JCQ). Therefore, the objective of this paper is to share the results obtained from a convergent validity study of this questionnaire and to assess its effectiveness in measuring work stress levels. To determine the validity of the instrument, a cross-sectional *ex post facto* study was conducted with the participation of 122 teachers. Reliability analyses were performed for each of the instruments used, along with non-parametric tests such as Spearman's Rho and logistic regression analysis. Although the results indicate that the instrument does not have convergent validity, this paper aims to prompt new questions among readers, such as: What is the future of the Demand-Control-Support model in organizational psychology research? And what other variables should be considered in a *post-pandemic* context, where two emerging factors—“the always-available employee” phenomenon and the fear of job loss—must now be included?

Keywords: Workforce, Job Content Questionnaire, convergent validity, work stress, *ex post facto*

Contenido Temático

- Resumen, 158
- Abstract, 158
- Introducción, 159
- Trabajos Epidemiológicos, 165
- Estudios Técnicos, 166
- Referencias, 172

"La gestión del estrés comienza con la medición y la comprensión de sus fuentes."

Daniel Goleman

Introducción

Hoy en día las exigencias de una economía global, poco estable, altamente competitiva y golpeada por una pandemia representan una fuente importante de estrés. De acuerdo con Martínez-Losa y Sarrate (2014) el impacto que estos cambios tienen en los hábitos personales, sociales y laborales ha convertido al estrés en un protagonista de la economía, así como de la salud, el bienestar y calidad de vida de las personas.

En este marco global, el mercado laboral requiere personal capaz de analizar y trabajar con grandes cantidades de información para la toma de decisiones, así como administrar tiempos, recursos o bien, gestionar equipos de trabajo e incluso tratar frecuentemente con clientes cuyas exigencias se basan en adquirir productos o servicios con un alto estándar de calidad. En pocas palabras, se necesitan colaboradores con competencias cognitivas, administrativas y emocionales-relacionales.

Lo anterior, aunado a nuevos esquemas de trabajo derivados de la pandemia, las largas jornadas, liderazgos inadecuados y la sobrecarga de trabajo, por mencionar algunos factores, ha dado pie a un aumento de personas que viven con estrés, tanto que, incluso la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo han denominado la pandemia del siglo XXI.

Si bien el término estrés está en tendencia, sus orígenes como fenómeno de estudio psicológico, se remontan al año de 1930 con los trabajos realizados por el médico y fisiólogo austriaco Hans Selye quien, al observar a un grupo de pacientes con distintas enfermedades, se percató de que todos padecían síntomas en común, tales como agotamiento, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, entre otros.

Años más tarde, Selye realizó experimentos con ratas, mismas que luego de realizar ejercicio extenuante presentaban elevación de las hormonas suprarrenales, atrofia del sistema linfático y aparición de úlceras gástricas; afectaciones que denominó estrés, concepto central en su Síndrome de adaptación general.

De esta manera Selye determinó que varias enfermedades (cardíacas, hipertensión arterial y trastornos emocionales o mentales) se generaban por los cambios fisiológicos producidos por un prolongado estrés en los órganos y, que dichas alteraciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente. Luego amplió su teoría, ya que pensó que no solamente los agentes físicos nocivos son productores de estrés, sino que, además, en el caso de los seres humanos, las demandas sociales y

las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación pueden provocar el trastorno del estrés. (Berrio y Mazo, 2011, p. 67)

A pesar de que el estrés se abordó en primer lugar desde el campo de la medicina, la complejidad del fenómeno y la amplitud de ámbitos en los que se presenta, hacen imposible comprenderlo desde una perspectiva unívoca, por lo que ha sido estudiado desde diversas disciplinas y bajo enfoques teóricos diferentes, los cuales influyen en la manera de entender las causas y consecuencias del estrés, no solo en a nivel general, sino también en el entorno laboral.

En este tenor, el estrés laboral es hoy uno de los principales problemas y amenazas para la salud de la fuerza laboral, así como para el buen funcionamiento de las organizaciones en las que trabajan, ya que “un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral; además, la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo” (OMS, 2004, p.1). Lo anterior pone de manifiesto la importancia del bienestar laboral como elemento clave en materia de prevención del estrés.

De hecho, el bienestar laboral es el concepto central del que parten algunos modelos que, desde un enfoque estructural, se desarrollaron considerando que ciertos aspectos psicológicos del trabajo¹ colocan al empleado en riesgo. Uno de estos modelos teóricos, ampliamente aceptado en el ámbito de la psicología organizacional, es el desarrollado por Robert Karasek (1979) quien pretende explicar los riesgos psicosociales que detona el estrés a partir de elementos como la demanda y el control. En otras palabras, el modelo pretende predecir la tensión mental que resulta de la interacción entre las demandas laborales y el grado de control, que no es otra cosa más que la libertad para decidir cómo resolver las demandas.

De acuerdo con lo anterior, en el modelo demanda-control, el estrés no es medido directamente, sino como producto de la relación funcional entre la demanda y el control. Es decir, la tensión mental o psicológica deriva no sólo de un factor del ambiente laboral, sino que es un efecto conjunto de las demandas de trabajo y la libertad o autonomía del trabajador para dar solución a estas.

En resumen, el modelo puede explicarse como sigue: en primer lugar, se encuentra una variable independiente que permite medir las fuentes de estrés, tales estresores son representados por las demandas. Un segundo elemento se integra por la libertad de decisión y se denomina control o discreción. Por último, se integra una medida clave del modelo, ésta es la tensión mental compuesta de elementos tales como el estrés y la fatiga laboral. Sin embargo, esta tensión puede verse también de forma positiva, es decir, como un tipo de instigador hacia la acción, el cual detona la capacidad de aprendizaje dentro de un puesto de trabajo.

La interacción entre los elementos mencionados permite construir una clasificación de trabajos que comprende cuatro niveles, trabajos activos, pasivos, de baja tensión y, los más comunes, de alta tensión.

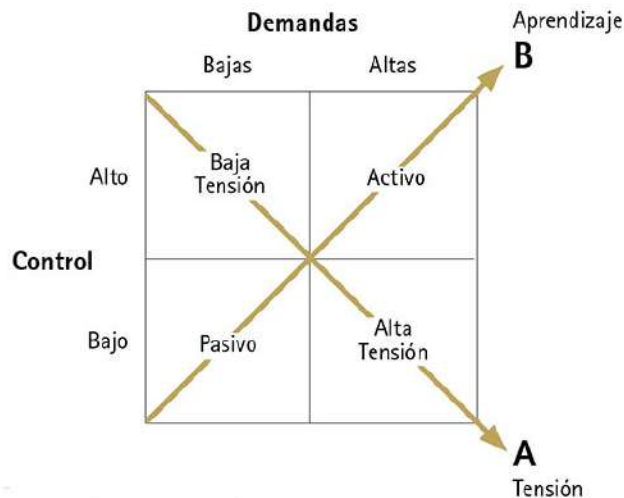
- **Trabajos activos:** Poseen un alto nivel de control y altas demandas y tienen como resultado la modificación de conductas no sólo dentro de la organización sino también en la vida diaria. Este tipo de empleos pueden estar determinados por situaciones de exigencia pero que resultan estimulantes. En este caso el riesgo

¹ De acuerdo con Arnold y Randall (2012) dichos aspectos se han denominado de forma rimbombante como condiciones laborales psicosociales.

de tensión o enfermedad es nulo.

- **Trabajos pasivos:** Poseen un bajo grado de demandas, así como de control y se caracterizan por la falta de oportunidades para el uso de habilidades.
 - **Trabajos de alta tensión:** poseen un alto nivel de demandas y un bajo nivel de control, son una representación de la mayoría de las situaciones laborales, en este tipo de empleos existe un alto riesgo de tensión la cual se refleja en reacciones como la fatiga, la depresión y ansiedad.
 - **Trabajos de baja tensión:** son empleos donde el grado de control es alto y las demandas pocas. Lo cual se traduce en insatisfacción debido a que un trabajo con tales características no supone un reto, dejando fuera las oportunidades de autodesarrollo.
- En la Figura 9.1 se aprecia tal clasificación acorde al nivel de control y demandas.

Figura 9.1 Nivel de control y demanda.



Para un mejor entendimiento de los constructos que integran el modelo, a continuación, se incluyen definiciones conceptuales de los términos libertad de decisión (Control) y demanda, mismos que, a lo largo del tiempo han presentado dificultades para su medición.

Libertad de decisión: "es definido como el control potencial del trabajador sobre sus tareas y su conducta durante la jornada laboral" (Karasek, 1979, p. 289)². También de acuerdo con Pelfrene, Clays, Moreau, Mak, Vlerick, Kornitzer & Backer (2003) se refiere a la habilidad para la toma de decisiones sobre cómo trabajar, el desarrollo de habilidades y la posibilidad de ser creativo.

Demanda: Se refiere a las "cargas de trabajo, conflictos u otros factores de estrés que colocan al individuo en un estado motivado o energizado de estrés" (Karasek, 1979, p. 287)³ De acuerdo con Montero, Rivera y Araque (2013) en las demandas se incluye la sobrecarga mental, restricciones organizacionales o demandas conflictivas para la realización de las tareas.

Si bien, el modelo se valía del control y la demanda para explicar la tensión psicológica, gracias a los trabajos de Johnson (1988) y Karasek & Theorell (1990) el modelo

² Traducción libre del autor "Job decision latitude is defined as the working individual's potential control over his tasks and his conduct during the working da." (Karasek, 1979, p. 289)

³ Traducción libre del autor "work load demands, conflicts or other stressors which place the individual in a motivated or energized state of stress" (Karasek, 1979, p. 287)

se extendió e incluyó una tercera dimensión denominada apoyo social. Su inclusión se determinó luego de comprobar que los trabajadores expuestos a altas demandas y nulo control también carecían de apoyo social, por lo que el riesgo de enfermedades o daño cardiovascular era mayor en comparación con aquellos trabajadores cuyas demandas eran bajas y sus niveles de apoyo social altos. A este modelo se le conoce como Demanda-Control-Apoyo, el cual postula que los altos niveles de apoyo social actúan como amortiguador de los efectos negativos de las demandas laborales, además las condiciones de apoyo funcionan también como una variable predictora del aumento de control, necesario para enfrentar de forma más efectiva las demandas del ambiente laboral.

Para entender mejor el modelo Demanda-Control- Apoyo, es necesario remontarnos a sus orígenes, mismos que se encuentran tanto en la psicología como en la sociología. Por su parte la sociología pretendía explicar los acontecimientos detonantes de estrés, mientras la psicología se valía de las teorías de satisfacción y motivación que, vinculadas a una perspectiva de productividad eran funcionales para explicar cuestiones de autonomía laboral. Así mismo, el modelo se sustenta en dos paradigmas explicativos sobre los fenómenos psicosociales en el trabajo, por un lado, se encuentra la tradición del rediseño del trabajo cuyo enfoque se centra en la libertad de decisión (uso de habilidades y autonomía), y en el otro se encuentra el paradigma centrado en la salud, mismo que se deriva de una larga tradición de estudios epidemiológicos y cuyo énfasis radica en los estresores del ambiente laboral.

Ambos paradigmas trataban cada una de sus problemáticas por separado, por lo que Karasek se dio a la tarea de construir un modelo completo que permitiera explicar lo que acontece entre la organización del trabajo, el contenido de las tareas, las demandas y el control en la toma de decisiones del trabajador, todo con el fin de rediseñar los procesos de trabajo generando una mayor libertad en la toma de decisiones, además de disminuir la tensión mental y los riesgos para el bienestar de los trabajadores.

En este contexto y de acuerdo con Tovalín, Rodríguez, Cruz & Soto (2008) a finales de la década de los 80 surgió un amplio número de instrumentos para identificar el potencial que poseen diversas profesiones y ocupaciones para generar estrés y derivar en consecuencias para la salud física de los trabajadores. Uno de los instrumentos con mayor aceptación a nivel mundial y ampliamente utilizado es el cuestionario de contenido del trabajo (JCQ).

El JCQ se basa en el modelo Demanda- Control propuesto por Karasek (1979) y está diseñado para medir el contenido de las tareas de trabajo lo que hace posible una evaluación efectiva de aspectos críticos del trabajo en sí, además de factores relacionados como la creatividad y el potencial de innovación, la satisfacción laboral, riesgos de salud en los empleados, etc. Como producto de los cambios dinámicos en el mercado laboral el JCQ Center Global (2018) propone el desarrollo de un segundo instrumento denominado JCQ2

De acuerdo con Hurrell, Nelso & Simmons (1998) el JCQ1 es el instrumento de mayor uso ya que su utilidad, así como su validez para medir la organización y el contenido psicosocial del trabajo está científicamente comprobada. El cuestionario cubre una amplia variedad de elementos de situación laboral, que incluyen: Libertad de decisión, demandas psicológicas de trabajo, inseguridad laboral, supervisión y apoyo. Esta versión ha sido ampliamente usada como herramienta de investigación académica centrándose sólo en la tarea del trabajador, asimismo su marco conceptual

permite su aplicación como una medida de la calidad de trabajo además de medir problemas de cantidad como salario, carga laboral etc.

Por otro lado, el JCQ2 es una versión renovada que permite medir el contenido de la tarea a nivel no sólo del trabajo sino también a nivel empresa lo cual “aumenta sustancialmente el número de escalas de medición, y a su vez la precisión y el poder predictivo en el análisis de problemas y el enfoque de la solución” (JCQ Global Center, 2018).

Debido a los cambios en las condiciones del mercado laboral y la política socioeconómica, la tarea laboral por si sola tiene cada vez menor relevancia, mientras que los factores de carácter organizacional vinculados a trabajos de nivel superior y factores de estructura social han cobrado importancia en el bienestar de los trabajadores y el desarrollo del estrés, lo que implica una mejor comprensión de los contextos del trabajo para proporcionar una plataforma integral para el rediseño del trabajo, una plataforma de teoría organizacional que va más allá del modelo Demanda-Control.

La actualización del JCQ permite entender los problemas en áreas referidas al estrés laboral en múltiples niveles, la estabilidad frente al cambio, previsibilidad laboral y el crecimiento de la persona y la organización, además de la creación de empleos, el significado en el trabajo; y los riesgos de seguridad laboral en la economía global. Este proceso de actualización se ha realizado a lo largo de 10 años durante los cuales se han aplicado pruebas piloto a un total de 17,000 sujetos (JCQ Global Center, 2018).

Los postulados de Karasek tuvieron su eco en diversos países del mundo puesto que se realizaron estudios desde el continente europeo, pasando por el asiático así como en los Estados Unidos de Norte América, dichos estudios tienen un hallazgo en común, todos encontraron una relación positiva entre los aspectos psicosociales del trabajo (demandas y bajos niveles de control) y los daños a la salud de los trabajadores que, incluían desde pequeños problemas psiquiátricos hasta malestares a nivel musculo esquelético y cardiovascular.

Debido al creciente auge de investigaciones realizadas sobre el estrés con este modelo, en América Latina surgieron nuevos estudios, por lo que Toscani, de Souza, Prochnow, Colomé & Petri (2011) efectuaron una revisión bibliográfica con el objetivo de identificar aquellos artículos relacionados con la salud del trabajador que se realizaron en el continente desde 1979 hasta 2010.

El estudio se desempeñó durante los meses de julio a septiembre de 2010 e incluyó aquellas investigaciones que tenían como referente teórico-metodológico el modelo de Demanda-Control (D-C). La búsqueda se realizó usando las palabras clave: modelo demanda-control, Karasek, Job Content Questionnaire, Job Stress Scale, arrojando como resultado un total de 1236 estudios en los que aparecían constantemente los descriptores salud del trabajador y estrés psicológico, términos con los que se realizó una búsqueda más detallada que arrojó 801 estudios adicionales, lo que generó un total de 2037 artículos, principalmente en bases de datos como Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Literatura Latino-Americana en Ciências da Saúde (LILACS) y Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE).

Posteriormente se leyeron los títulos y resúmenes para seleccionar sólo aquellos que se centrarán en el modelo mencionado, descartando así 2002 artículos, por lo que solo 35 fueron incluidos en el estudio bibliográfico. De los 35 trabajos, un total de 30 (85.7%) son artículos de carácter científico publicados en alguna revista

especializada y 5 (14.3%) corresponden a tesis escritas en programas de posgrado de distintas universidades de Brasil.

En lo referido al año de publicación, se encontraron dos artículos pioneros, uno de ellos en México, publicado en 1997 y que hace referencia a las condiciones de trabajo materno y su relación con el bajo peso de neonatos en la Ciudad de México. El otro es una tesis doctoral publicada en Brasil en 1999, la cual trata algunos disturbios psíquicos en trabajadoras de enfermería. Durante los años posteriores en un periodo comprendido entre los años 2000 y 2002 no se encontró alguna publicación relacionada.

Por otro lado, 5 de los artículos hallados y un trabajo de tesis corresponden al año 2004, mientras que entre el 2005 y 2008 fueron publicados 13 investigaciones más, de las cuales 2 son tesis de posgrado. Sin embargo, es en 2009 y 2010 que se encuentra el mayor número de publicaciones con 13 artículos y una tesis.

Los 30 artículos que formaron parte de la revisión bibliográfica se encuentran distribuidos en 16 revistas, de las cuales cinco están especializadas en el área de enfermería. A continuación, en la Tabla 9.1 se puede apreciar el número de artículos, así como el tipo de revista en la que se encuentran publicados.

Revistas	Número de artículos publicados
Revista de Salud Pública	6
Revista de Salud Pública de México	4
Cuaderno de Salud Publica	3
Ciencia y Salud Colectiva	3
Revista Texto y Contexto Enfermería	2
Revista de Enfermería de la Universidad Estatal de Rio de Janeiro	2
Revista Brasileña de Terapia Intensiva	1
Revista Fisioterapia Brasil	1
Revista de la Asociación Médica Brasileña	1
Enfermería	1
Revista Gaucha de Enfermería	1
Interamerican Journal of Psychology	1
Cuaderno de Psicología Social y Trabajo	1
Revista Brasileña de Psiquiatría	1
Educación y Sociedad	1
Revista Latinoamericana de Enfermería	1
Total	30

Tabla 9.1 Publicaciones referentes al modelo D-C.

Los cinco escritos restantes corresponden a trabajos de tesis en distintas universidades brasileñas. La primera se escribió en la Universidad Federal da Bahia, en ella Araujo (1999) aborda cuestiones de trastornos psíquicos en mujeres trabajadoras en el área de enfermería. Por su parte Alvez, Chor, Faerstein, Lopes & Werneck (2004) evidenciaron que no existía asociación alguna entre las altas exigencias y la

hipertensión en mujeres trabajadoras. Años más tarde Brito (2007) relaciona los niveles de estrés ocupacional con los accidentes de trabajo. Magnago (2008) realiza una investigación en la Escuela de Enfermería Anna Ery, cuyos resultados sugieren la existencia de una relación positiva entre las altas exigencias del trabajo y daños musculares o esqueléticos. Finalmente, Aguiar (2009) pone de manifiesto la relación existente entre las altas exigencias laborales y el número de accidentes de trabajo.

Una vez revisados los 35 trabajos científicos se decidió dividirlos en dos ejes temáticos: estudios epidemiológicos y estudios técnicos. Los primeros hacen referencia a las principales afectaciones a la salud de trabajadores de distintas áreas y profesiones, mientras que los segundos engloban aquellos trabajos en los que se abordan las contribuciones del modelo Demanda-Control al campo del estrés laboral, así como las traducciones y los procesos de validación-adaptación del Job Content Questionnaire (JQC).

Trabajos Epidemiológicos

En el caso de las investigaciones de carácter epidemiológico las poblaciones bajo estudio son, trabajadores de la salud, docentes y otras poblaciones heterogéneas en menor proporción.

En la categoría que incluye a los trabajadores de la salud se encuentran 17 trabajos de investigación, cuyo objetivo es el de medir el desempeño en distintos ambientes hospitalarios, por ejemplo, salas de terapia intensiva con excesivos niveles de demanda y situaciones difíciles de afrontar.

Las principales variables evaluadas en dichos estudios son la calidad de vida, las molestias musculares y esqueléticas, presión arterial, síntomas cardiovasculares, burnout y accidentes de trabajo con materiales biológicos. Es de destacar que los hallazgos evidencian una correlación positiva entre las altas demandas psicológicas y bajos niveles de control en el trabajo, hecho que aumenta las probabilidades de enfermar, corroborando así el principal postulado del modelo teórico propuesto por de Karasek.

En conclusión y con base en los resultados de los estudios anteriores, el personal médico y de enfermería se encuentra sometido a situaciones laborales con altos niveles de estrés, pues los ambientes hospitalarios son situaciones de alta demanda donde los profesionales de la salud experimentan diferentes grados de control en las actividades que realizan.

Por otra parte, en los estudios realizados con docentes se analizan temas como síntomas psíquicos menores, calidad de vida y fatiga, (Reis, Carvalho, Araújo, Porto & Neto, 2005; Porto, Carvalho, Oliveira, Neto & Araújo, 2006; Fernández & Rocha, 2009, Reis, Araújo, Carvalho, Barbalho & Silva, 2006; Delcor, Araújo, Reis, Porto, Carvalho & Silva, 2004) A partir de los resultados, el trabajo docente se puede categorizar como un empleo que se caracteriza por su alto grado de control, no obstante, factores como jornadas extra de trabajo, actividades extra clase y entregas en plazos cortos, representan demandas psicológicas que repercuten en el bienestar y desempeño docente.

Otros 10 estudios se englobaron en la categoría de otras profesiones, en estos se incluyen desde funcionarios administrativos, adolescentes y mujeres trabajadoras hasta operadores de transporte colectivo (Cooper, 1996; Harding, Arango, Hagberg & Hjelm, 1997; Bonger, Winter, Kompier & Hilderbrandt, 1993; Mireles, Carrillo, Harlow

& Urquiza, 1997; Brito, 2007; Aguiar, 2009; Zanelli, Calzaretta, García, Lipp & Chambel, 2010; Richardson & Rothstein, 2008). La finalidad de estas investigaciones fue verificar la existencia de la relación entre alta exigencia laboral y las condiciones de vida, el estado de salud, las capacidades para el trabajo y los niveles de estrés. Se señalaron también varios factores estresantes como: las demandas por encima de las condiciones de producción o prestación de servicios de calidad, el insuficiente reconocimiento profesional, la pequeña participación en las decisiones organizativas, las largas jornadas de trabajo, la exposición constante al riesgo, la presión del tiempo, los problemas de comunicación, la competitividad y el exceso de burocracia, cuya consecuencia principal era el desarrollo de síntomas de estrés.

Estudios Técnicos

En esta categoría se incluyen los trabajos de traducción y validación realizados al instrumento original compuesto por 49 reactivos redactados en inglés, así como su versión corta de 27 reactivos publicada en 1985.

Por mencionar algunos de estos trabajos, (Araujo, Graça & Araujo, 2003) se centraron en agrupar las investigaciones, realizadas en distintos países, que se apoyaban en los postulados de Karasek para explicar los efectos del estrés ocupacional en la salud de los trabajadores, esto con el fin de comprobar la confiabilidad del modelo para explicar las condiciones de trabajo y sus repercusiones en la salud mental en el contexto brasileño.

Por su parte Alves, Chor, Faerstein, Lopes y Werneck. (2004) Construyeron una versión resumida de la Escala de Estrés Laboral (JSS) en la cual se describe el proceso de adaptación y traducción al portugués, desarrollando un instrumento útil para la realización de investigaciones relacionadas al estrés generado en el ambiente laboral, esta versión consta de 17 ítems distribuidos de la siguiente manera: 5 evalúan demanda, 6 control sobre el trabajo y 6 apoyo social. La versión original de la JSS fue elaborada en Suecia por Torres Theörell en 1989, tomando como base la versión original del JQC.

Otros estudios de validación del cuestionario se llevaron a cabo en México (Cedillo, 1999; Tovalín et. Al 2008 y Juárez, González, Camacho, Noriega y Escobedo, 2013) y Colombia Gómez-Ortiz (2011).

En el caso de Cedillo (1999) se validó la versión corta integrada por las tres escalas originales propuestas por Karasek y una adicional referente a la inseguridad en el trabajo, misma que en estudios posteriores demostró no ser válida para población mexicana.

Entre los hallazgos realizados por Cedillo destacan que, si bien la versión de 42 reactivos resulto poseer valores de confiabilidad aceptable, también existen inconsistencias con los ítems de trabajo repetitivo, tiempo suficiente y libertad de decisión, esta última posiblemente se vio afectada por el nivel educativo de la muestra utilizada para el estudio.

Además de la traducción y adaptación realizada por Cedillo, se cuenta con los trabajos de Tovalín et. Al (2008) quienes tenían por objetivo demostrar la validez del cuestionario en su versión en español, por lo que emplearon 25 ítems distribuidos en las dimensiones de utilización de habilidades, toma de decisiones, habilidades, decisiones, apoyo de compañeros, apoyo de supervisores y jefes e inseguridad en el empleo. Entre los hallazgos se destaca que la dimensión de inseguridad en el empleo no es válida para la población mexicana y que el instrumento presenta alta consistencia interna $\alpha=.85$ coincidiendo con lo reportado en países como Japón, E.E.U.U. y España. El autor

citado también señala inconsistencias con respecto a algunos ítems, así como con la estructura factorial en comparación con estudios previos.

Debido a esto Juárez, et. Al (2011) realiza un nuevo estudio con la finalidad de determinar la validez y confiabilidad del instrumento, así como una evaluación del comportamiento de los ítems para encontrar un modelo de ajuste. Para el análisis de resultados se calcularon medidas de tendencia central y variabilidad, además del alfa de Cronbach general y por dimensiones.

Los resultados que se obtuvieron después de este análisis indican que, en lo que respecta a la dimensión del control, las subescalas que lo componen como autonomía o control decisional y uso de habilidades se encuentran correlacionadas e incluso las demandas y el control presentan valores de Pearson negativos, confirmando lo postulado por el modelo. El análisis factorial exploratorio por componentes y rotación Varimax arrojó un valor KMO= .79, mientras que las cargas factoriales consideradas para cada ítem se estipularon con un valor igual o mayor a .30. Otra de las validaciones del instrumento, fue la realizada en Colombia por Gómez-Ortiz (2011), quién utilizó la versión breve de 27 reactivos. En dicho estudio además de determinar la validez del cuestionario se realizó un estudio de validez concurrente correlacionando los datos con los postulados del modelo Esfuerzo-Recompensa. El resultado de esto fue que el JCQ es indicado para evaluar factores de riesgo psicológico en entornos laborales. Este estudio se replicó en otros países con hallazgos similares.

Para dar evidencia de la validez del cuestionario, se enlistan a continuación algunos estudios realizados en países como España (Escribá-Argüir et. al, 2001), China (Li, Yang, Liu, Xu y Cho, 2004), Francia (Niedhammer, Chastang, Gendrey, David y Degioanni, 2006) y Tailandia (Phakthongsuk y Apakupakul, 2008). Los resultados de todos estos estudios coinciden en valores de confiabilidad generales para la escala de $\alpha=.70$, mientras que para cada una de las dimensiones (Demandas, uso de habilidades toma de decisiones, apoyo social del jefe y apoyo social del compañero) los valores alfa oscilan entre .56 y .82.

Con estos resultados se puede afirmar que, a pesar de que el modelo desarrollado por Karasek y el instrumento derivado de estos postulados han sido herramientas útiles y ampliamente utilizadas alrededor del mundo para explicar el fenómeno del estrés laboral, desde la perspectiva de la psicología organizacional, los múltiples trabajos de adaptación y traducción han evidenciado algunos problemas en común, como por ejemplo la inconsistencia de algunos ítems que integran la escala, así como la confiabilidad de la dimensión de control; razones que hacen cuestionable la capacidad del modelo para predecir estrés a partir de las condiciones de demanda y control presentes en distintos contextos laborales.

Es entonces este hecho en el que subyace la necesidad de someter y contrastar los principios del modelo a distintas pruebas, pues existe gran similitud entre los conceptos de tensión mental, control y demandas con respecto a estrés a nivel general, fatiga y afrontamiento, para que de esta manera se pueda corroborar si se cumple lo estipulado por los autores originales.

Uno de los estudios más recientes en este rubro, es la tesis titulada “Validez convergente del Job Content Questionnaire”, misma que presenté en 2019 para obtener el grado de maestría. Para la realización de este trabajo se contó con la participación de 122 docentes, seleccionados mediante un muestreo no aleatorio por conveniencia. De

los 122 participantes 95 fueron mujeres (77.8%) y 27 hombres (22.2%). Asimismo, los niveles educativos en los que imparten clase comprenden desde el nivel básico con 101 sujetos (82.1%) medio superior 14 (11.9%) Superior 5 (4.3%), y educación de adultos 2 (1.7%). En cuanto al número de horas que trabajan al día 67 docentes (52.1%) reportan que su jornada laboral es de 8 horas, 40 (34.2%) exceden este tiempo y 15 (13.7%) trabajan menos de 4 horas al día.

En cuanto a los instrumentos, se emplearon cuatro escalas, las cuales se sometieron a un análisis de confiabilidad mediante el método de consistencia interna alfa de Cronbach. Asimismo, y debido a que la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov indicó que los datos no se distribuyen normalmente, se decidió trabajar con estadísticos no paramétricos. También se realizaron pruebas de correlación Rho de Spearman y análisis de regresión logística para comprobar hipótesis de relaciones causales entre estrés, demanda, control, fatiga y afrontamiento, para lo cual las sumas totales de dichas variables se transformaron en dicotómicas (1 para valores bajos y 2 para valores altos) con respecto a la mediana.

A continuación, se describen brevemente los instrumentos que se emplearon, así como los índices de confiabilidad obtenidos para el estudio.

Job Content Questionnaire (Karasek, 1979): luego de los análisis la escala quedó compuesta por 16 reactivos agrupados en tres subescalas, presentando un alfa de Cronbach total de $\alpha=.87$, mientras que el índice alfa para cada una de las subescalas fue: control $\alpha=.85$, demanda $\alpha=.78$ y apoyo social $\alpha=.85$.

Escala de estrés percibido (Brito et. al., 2013): los resultados de este estudio arrojan un alfa para la escala en general de .82, mientras que para las dimensiones de control y pérdida de control fueron índices de .78 y .79 respectivamente.

Escala de respuestas de afrontamiento (Córdova, 2000): integrado por 10 ítems, el cual fue aplicado en una prueba piloto con un índice alfa de Cronbach de .71, no obstante, para el presente estudio se invirtieron los ítems 2, 5, 7 y 9 por representar formas de afrontamiento no dirigidas a la solución de demandas, sin embargo, sus correlaciones fueron menores a .20 por lo que fueron eliminados, junto con el ítem 6 por lo que la versión final quedó compuesta por 5 ítems y un alfa general de .79.

Escala de fatiga laboral (Yoshitake, 1978): La configuración original del instrumento de 23 ítems posee un alfa de .92, no obstante, luego de los análisis estadísticos pertinentes, la escala, usada en el estudio de validez, quedó integrada por 17 reactivos, un alfa general de .91, mientras el alfa de cada factor fue de .92 para “síntomas subjetivos” compuesta por 13 reactivos y .74 para “afectaciones conductuales” con 4 ítems.

Luego de las pruebas de confiabilidad realizadas a los instrumentos, se obtuvo el puntaje total para las dimensiones demanda, control y apoyo social, estos se analizaron junto con las puntuaciones totales de estrés, fatiga y afrontamiento con el fin de comprobar las hipótesis de trabajo (H1 a mayores niveles de control sobre las demandas mayores habilidades de afrontamiento, H2 a menores niveles de control mayor tensión, H3 a mayor número de demandas mayores niveles de fatiga y estrés, H4 a menor número de demandas mayor control y afrontamiento, H5 a mayor número de demandas y mayor control menor riesgo de estrés, H6 a menor control sobre las demandas mayor riesgo de estrés) para el estudio de validez convergente.

Como se puede observar en la Tabla 9.2, las correlaciones más fuertes que se encontraron se dan de forma positiva entre los niveles generales de fatiga y estrés ($r_s=.683$, $p < 0.01$) mientras que, las correlaciones negativas fueron moderadas para el binomio afrontamiento-estrés ($r_s=-.552$, $p < 0.01$) y afrontamiento-fatiga ($r_s=-.501$, $p < 0.01$). Las correlaciones débiles se dan entre las dimensiones del JCQ y los puntajes generales de estrés, afrontamiento y fatiga.

Correlaciones						
	Control Total	Demanda Total	Apoyo Total	Total Fatiga	Total Estrés	Total Afrontamiento
Control Total	.267**	.267**	.444**	-.367**	-.316**	.293**
	.003	.003	.000	.000	.000	.001
	122	122	122	122	122	122
Demanda Total	1.000	1.000	.365**	-.399**	-.247**	.130
			.000	.000	.006	.153
	122	122	122	122	122	122
Apoyo Total	.365**	.365**	1.000	-.345**	-.230*	.114
	.000	.000	122	.000	.011	.210
	122	122	-.345**	122	122	122
Total Fatiga	-.399**	-.399**	.000	1.000	.683**	-.501**
	.000	.000	122		.000	.000
	122	122	-.230*	122	122	122
Total Estrés	-.247*	-.247*	.011	.683**	1.000	-.552**
	.006	.006	122	.000		.000
	122	122	.114	122	122	122
Total Afrontamiento	.130	.130	.210	-.501**	-.552**	1.000
	.153	.153	122	.000	.000	
	122	122		122	122	122

Tabla 9.2. Correlaciones Rho de Spearman para las dimensiones del JCQ con estrés, fatiga y afrontamiento.

** .000** indica una correlación significativa al nivel $**0.01$ (bilateral)**.

** .003**, **.006**, etc., indican una correlación significativa al nivel $**0.05$ (bilateral)**.

Para dar mayor solidez al estudio se realizó un análisis de regresión logística binaria para comprender las relaciones de las subescalas del JCQ y la aparición de la tensión laboral que incluye problemáticas como el estrés y la fatiga laboral. Para poder realizar estos análisis las variables de fatiga, estrés y afrontamiento se transformaron en variables dicotómicas respecto a la mediana (1 niveles bajos/2 niveles altos).

Los resultados de este procedimiento se desarrollan en cuatro pasos con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas de esta investigación. En primer lugar, se considera el estadístico Rao, el cual si resulta significativo indica el ajuste de una variable para formar parte del modelo. Después la significación de X^2 del modelo de la prueba de ómnibus, valor que indica que el modelo ayuda a explicar el evento, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente. También se incluye el porcentaje global correctamente clasificado, este indica el número de casos que el modelo es capaz de predecir correctamente, cuantos más casos son clasificados correctamente más explicativo es el modelo.



Por último, se incluye el estadístico de Wald que permite establecer qué variables son útiles para la predicción de determinado suceso. Los resultados se describen a continuación: el estadístico Rao resultó significativo solo para el caso de fatiga y afrontamiento, no así para la variable de estrés (véase tablas 9.3, 9.4 y 9.5).

Variables que no están en la ecuación			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	Demanda Total	11.887	1	.001
		Control Total	13.902	1	.000
		Apoyo Total	10.308	1	.001
		Estadísticos globales	22.009	3	.000

Tabla 9.3. Estadístico Rao (Fatiga).

Variables que no están en la ecuación			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	Control Total	11.489	1	.001
		Apoyo Total	4.057	1	.044
		Estadísticos globales	11.856	2	.003

Tabla 9.4. Estadístico Rao (Afrontamiento).

Variables que no están en la ecuación			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	Demanda Total	2.588	1	.108
		Control Total	5.766	1	.016
		Apoyo Total	3.329	1	.068
		Estadísticos globales	7.270	3	.064

Tabla 9.5. Estadístico Rao (Estrés).

Por su parte, las pruebas ómnibus para cada una de las variables indican, por su significación, que para los casos de fatiga y afrontamiento el modelo es útil explicando el efecto de las variables independientes (Control, Demanda, Apoyo) en la variable dependiente. No obstante, para el estrés esta prueba tampoco resultó significativa.

Incluso el estadístico de clasificación que, indica el número de casos que el modelo es capaz de predecir correctamente a partir de la ecuación de regresión, arrojó una ecuación sin poder de clasificación alguno pues, su especificidad, sensibilidad y total de clasificación correcta apenas sobrepasan el 50% para las tres variables, es decir, que es por el simple azar, pues de acuerdo con De la fuente (2011) esta ecuación "puede considerarse aceptable si, tanto la especificidad como la sensibilidad tienen un nivel alto, de al menos el 75%" (p. 13).

Por otro lado, los estadísticos de Wald también resultaron no significativos, por lo que las variables independientes de control, demanda y apoyo no explican la variable dependiente de estrés; mientras que, para el caso de la fatiga y el afrontamiento, solo el apoyo no contribuye a la determinación de estos como variable dependiente Tablas 9.6, 9.7 y 9.8.

Variables en la ecuación		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	Demanda Total	-.074	.084	.776	1	.378	.928
	Control Total	-.136	.079	2.925	1	.087	.873

Tabla 9.6. Estadístico Wald (Estrés).

Apoyo Total	-.028	.049	.328	1	.567	.973
Constante	2.578	1.148	5.043	1	.025	13.177

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Demanda Total, Control Total, Apoyo Total.

Variables en la ecuación		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	Demanda Total	-.223	.094	5.627	1	.018	.800
	Control Total	-.221	.088	6.368	1	.012	.802
	Apoyo Total	-.052	.052	1.013	1	.314	.949
	Constante	5.789	1.386	17.448	1	.000	326.728

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Demanda Total, Control Total, Apoyo Total.

Tabla 10.7. Estadístico Wald (Fatiga).

Variables en la ecuación		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	Control Total	.235	.086	7.536	1	.006	1.265
	Apoyo Total	-.029	.046	.384	1	.536	1.029
	Constante	-3.441	1.160	8.796	1	.003	.032

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Control Total, Apoyo Total.

Tabla 9.8. Estadístico Wald (Afrontamiento).

A partir de los resultados observados y, con base en el estadístico global para cada una de las variables dependientes, se determinó que el modelo Demanda-Control-Apoyo no presenta validez convergente con respecto a los constructos de estrés, fatiga y afrontamiento, ya que ninguna de las tres variables independientes de este estudio (Demanda, Control, Apoyo Social) tiene valor predictivo para la aparición de estrés y fatiga laboral, o lo que Karasek denominó “tensión laboral”. Por lo que, de las seis hipótesis planteadas, sólo se aceptó la H1 donde el nivel de control indica un mayor número de habilidades de afrontamiento.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la siguiente interrogante ¿cuál es el futuro del modelo Demanda-Control-Apoyo dentro de las investigaciones en el campo de la psicología organizacional? Tratar de dar respuesta a este cuestionamiento no es una tarea fácil, implica considerar aspectos como el contexto, así como los resultados de investigaciones previas, lo que nos permitirá entender por qué este modelo, escrito en el año de 1979 por Karasek para su tesis doctoral, es uno de los más aceptados y utilizados en el mundo, así como por qué sigue estando vigente luego de poco más de tres décadas.

Primero abordemos el contexto, pues además de la globalización, sus ritmos acelerados de producción y las grandes cargas de trabajo que afectan la salud y el bienestar de los trabajadores, además de generar problemas de desempeño, rotación o satisfacción, que se traducen en pérdidas económicas; el mundo atravesó una pandemia, obligando a la mayoría de las empresas a adaptarse a nuevas formas de trabajo como el home office y el trabajo a distancia, hecho que, de acuerdo con la Asociación de Internet MX y OCCMundial (2021) propicio un aumento en el porcentaje de personas afectadas por el estrés en México, pasando de un 40% en 2019, a un 63%. Dicho aumento se atribuye a aspectos como “el colaborador siempre disponible” y el temor a perder el empleo, variables que no se contemplan en un modelo surgido hace poco más de tres décadas.

Asimismo, la mayoría de los estudios basados en el JCQ se realizaron en países desarrollados, por lo que, en América Latina, donde la mayoría de los países pueden catalogarse como en vías de desarrollo, las evidencias del modelo son aún inexploradas, por lo que es necesario realizar diversas investigaciones que den cuenta de su validez y confiabilidad.

Otro aspecto por considerar son las políticas empresariales y el impacto que tienen en el grado de control y demandas laborales, las medidas dirigidas a “la mejora de la organización del trabajo (medidas de flexibilización y conciliación), del entorno laboral (fomento del apoyo social, autonomía) y de la participación del trabajador en actividades saludables y en su desarrollo profesional” (Grau-Alberola, 2022). Pues en estas épocas, no solo la productividad es importante para las empresas, pues se ha demostrado que el bienestar individual, el equilibrio vida-trabajo, estilos de dirección y gestión más saludables, orientados a la motivación, cobran día a día mayor relevancia.

Pero ¿son efectivas estas medidas para la prevención del estrés? En mi opinión, esta pregunta pone en evidencia la necesidad de evaluar las fuentes, niveles y el impacto que tiene el estrés en la población económicamente activa, lo que ha generado un uso indiscriminado y poco selectivo de instrumentos de evaluación psicológica sin considerar las limitantes que pueden presentarse a lo largo del estudio, así como las evidencias de validez o confiabilidad de dichos instrumentos.

Con todo lo anterior y a manera de cierre en futuros estudios se recomienda cuestionar la vigencia de las teorías que subyacen al Job Content Questionnaire y valorar si el uso de este es adecuado para evaluar el estrés laboral, sobre todo en un contexto que ha modificado drásticamente las formas de trabajo, la disponibilidad de herramientas y la forma en que se gestan nuevas relaciones laborales mediadas por la virtualidad.

Referencias

- Aguilar, OB. (2009). Aspectos psicossociais do impedimento laboral por motivos de saúde em trabalhadores de cozinhas industriais [Tesis de doctorado]. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Alves MGM, Chor D, Faerstein E, Lopes CS, Werneck GL. (2004). Versão resumida da “job stress scale”: adaptação para o português. *Rev Saúde Pública*, 38 (2), 164-71.
- Araújo, T. (1999). Trabalho e distúrbios psíquicos em mulheres trabalhadoras de enfermagem [Tesis de doctorado]. Universidade Federal da Bahia.
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo Comportamiento humano en el ámbito laboral*. (M. González, Trad.; 5.ª ed.). Pearson educación.
- Asociación de internet MX y OCC Mundial. (2021). Estrés laboral en México. [https://irp.cdn-website.com/81280eda/files/uploaded/Estre%CC%81s%20laboral%20en%20Me%CC%81xico%20280921%20\(vf\).pdf](https://irp.cdn-website.com/81280eda/files/uploaded/Estre%CC%81s%20laboral%20en%20Me%CC%81xico%20280921%20(vf).pdf)
- Berrio, N y Mazo, R. (2011). Estrés académico. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 3 (2), 65-82. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-48922011000200006
- Brito, AS. (2007). *Estrés e acidentes no trabalho: Estudo Pró-Saúde* [Tesis de doctorado]. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Brito, J., Nava, M. y Juárez, A. (2013). Validez factorial del cuestionario “Escala de Estrés Percibido” (PPS) en una muestra de enfermeras en Morelos, México. En A. Juárez-García (Ed.), *Investigaciones Psicométricas de Escalas Psicosociales en Trabajadores Mexicanos*. (pp. 240-256). Morelos, México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos
- Cedillo, L. (1999). *Psychosocial Risk Factors among Women Workers in the Maquiladora Industry in México*. (Disertación Doctoral). USA: University of Massachusetts.
- De la fuente, S. (2011). *Regresión Logística*. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.
- Escribá-Agüir, V., Más-Pons, R. y Flores-Reus, E. (2001). Validación del Job Content Questionnaire en personal de enfermería hospitalario. *Gaceta Sanitaria* 15 (2), 142-149.
- Gómez-Ortíz, V. (2011). Evaluación de estresores psicosociales en el trabajo: propiedades psicométricas del

- Cuestionario del contenido del trabajo (JCQ) con trabajadores colombianos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43 (2), 329-342.
- Grau-Alberola, E. (2022). Bienestar en el entorno laboral: prevención y salud. *Nueva Revista*. <https://www.nuevarevista.net/bienestar-en-el-entorno-laboral-prevencion-y-salud-nueva-revista/>
- Hurrell, J.; Nelson, D. & Simmons, B. (1998). Measuring Job Stressors and Strains: Where We Have Been, Where We Are, and Where We Need to Go. *Journal of Occupational Health Psychology* 3(4), 368-89.
- JCQ Center Global. (2018). JCQ and JCQ2 / Karasek Job Content Questionnaire. [jqcenter.com https://www.jcqcenter.com/questionnaires-jcq-jcq2/](https://www.jcqcenter.com/questionnaires-jcq-jcq2/)
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Juárez, A. & Camacho, A. (2011). Factores psicosociales de la salud en el trabajo: análisis de su concepción y base teórica. Reflexión teórico- conceptuales de lo psicosocial en el trabajo. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Karasek, R. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*. (24) 2, 285-308.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Li, J., Yang, W., Liu, P., Xu, Z. y Cho, S-II. (2004). Psychometric Evaluation of the Chinese (Mainland). Version of Job Content Questionnaire: A Study in University Hospitals. *Industrial Health*, 42 (2), 260-26.
- Magnago TSBS. (2008). Aspectos psicosociais do trabalho e distúrbios musculoesqueléticos em trabalhadores de enfermagem [Tesis de doctorado]. Universidade Federal.
- Martínez-Losa, J. y Sarrate, J. (2014). Impacto socio-económico del estrés laboral y de los riesgos psicosociales. *Seguridad y salud en el trabajo*. (79), 36-49.
- Montero, M., Rivera, P. Y Araque, R. (2013). El modelo Demandas control apoyo y su relación con el riesgo percibido de enfermedad accidente. Una aplicación a la comunidad autónoma andaluza. *Revista Internacional de Sociología*, 71 (3), 643-668.
- Niedhammer, I. Chastang, J.F., Gendrey, L. David, S. y Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du «Job Content Questionnaire» de Karasek: résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, (18) 3, 413-427.
- Organización Mundial de la Salud. (2004). La organización del trabajo y el estrés (3). <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42756/9243590472.pdf?sequence=1>
- Phakthongsuk, P. y Apakupakul, N. (2008). Psychometric properties of the thai version of the 22-item and 45-item Karasek Job Content Questionnaire. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 21(4), 331-344.
- Pelfrene, E., Clays, E., Moreau, M., Mak, R., Vlerick, P., Kornitzer, M. & De Backer, G. (2003). The Job Content Questionnaire: Methodological considerations and challenges for future researchs. *Arch Public Health*, (61), 53-74.
- Serrano Rosa, M. A., Moya Albiol, L., & Salvador, A. (2009). Estrés laboral y salud: Indicadores cardiovasculares y endocrinos. *Anales de Psicología*, 25(1), 150-159.
- Toscani, P., Magnano, T., Prochnow, A., Colomé, C & Petri, J. (2011). Utilização Do Modelo Demanda-Controle De Karasek Na América Latina: Uma Pesquisa Bibliográfica. *Revista de enfermagem da UFSM*, 1 (2), 272-281.
- Tovalín, H., Rodríguez, M., Cruz, J. y Soto, J.L. (2008, del 22 al 28 de octubre). Comportamiento psicométrico del contenido del trabajo (JCQ) en trabajadores mexicanos por sexo y actividad productiva [memoria electrónica]. 2do. Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales, Estrés y Salud Mental en el trabajo, Guadalajara. México.



10

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c10>

Gestión del Conflicto

Conflict Management

Carlos Said Crisantos Gómez y Cynthia Zaira Vega Valero

Reconocimiento

- A este trabajo se le otorga en el año del 2020 el Premio Alfonso Caso que es la máxima distinción que la UNAM otorga a sus alumnos de posgrado, en reconocimiento a su excelencia académica en los estudios de especializaciones, maestrías y doctorados.

Resumen

El contexto laboral es importante para todo individuo, en este las relaciones personales pueden resultar en conflicto. Diversos puntos de vista abordan, el modelo de Intereses Dobles propone cinco principales estilos de gestión, cuya efectividad dependerá del tipo de conflicto y situación en el que se presente. Para dar cuenta de estos estilos ha sido necesario desarrollar instrumentos de medición con adecuados índices de confiabilidad y validez, mismos que a su vez permitirán identificar su relación con otras variables importantes en el contexto organizacional, y de esta forma lograr una mejor comprensión de éstas. El objetivo del presente es identificar las relaciones existentes entre los Estilos de Gestión del Conflicto y la dimensión Interpersonal del Clima Organizacional, se adaptó a nuestro contexto nacional uno de los principales instrumentos empleados. Mediante los análisis factoriales exploratorios se obtuvo una escala compuesta por 14 ítems, los cuales dan cuenta de dos principales estilos de gestión, el Activo-Negociador y el Pasivo-No Confrontador, que en conjunto reportan una confiabilidad de 0.86. Posteriormente se llevaron a cabo análisis de correlación entre la subescala del nivel Interpersonal del Clima Organizacional, así como pruebas de comparación de medias entre las distintas variables sociodemográficas de los participantes. El principal resultado dio cuenta de la diferencia que existe entre los niveles operativos en comparación con los niveles medios y directivos respecto a los dos estilos de gestión del conflicto. Los hallazgos se discuten al margen de la teoría, así como también se exponen algunas reflexiones sobre el papel del Psicólogo Organizacional en torno al conflicto dentro del contexto laboral.

Palabras clave: Relaciones laborales conflictivas, estilo de gestión del conflicto, análisis factorial exploratorio, psicólogo organizacional

Abstract

The work context is important for every individual, as personal relationships can lead to conflict. Various viewpoints address this issue, and the Dual Concerns Model proposes five main management styles, whose effectiveness will depend on the type of conflict and situation in which it arises. To account for these styles, it has been necessary to develop measurement instruments with appropriate reliability and validity indices, which will in turn allow for the identification of their relationship with other important variables in the organizational context, thus achieving a better understanding of them. The objective of this study is to identify the existing relationships between Conflict Management Styles and the Interpersonal dimension of Organizational Climate. One of the main instruments employed was adapted to our national context. Through exploratory factor analyses, a scale composed of 14 items was obtained, which accounts for two main management styles: Active-Negotiator and Passive-Non-Confrontational, which together report a reliability of 0.86. Subsequently, correlation analyses were carried out between the subscale of the Interpersonal level of Organizational Climate, as well as mean comparison tests among the different sociodemographic variables of the participants. The main result highlighted the difference that exists between operational levels compared to middle and executive levels regarding the two conflict management styles. The findings are discussed within the framework of the theory, and some reflections on the role of the Organizational Psychologist in addressing conflict within the workplace context are also presented.

Keywords: Conflictual work relationships, conflict management style, exploratory factor analysis, organizational psychologist

Contenido Temático

- Resumen, 176
- Abstract, 176
- Introducción, 177
- Niveles de Análisis del Conflicto, 177
- Aportaciones de la Psicología Organizacional al Estudio del Conflicto, 185
- Propuesta, 189
- Análisis de Resultados, 192
- Conclusión, 202
- Referencias, 208
- Anexo, 211

“Un buen clima organizacional no elimina los conflictos, pero crea las condiciones para resolverlos con eficacia.”

Daniel Goleman

Introducción

En la literatura se señala que el conflicto se trata de un proceso inherente a toda interacción humana. Por ejemplo Montes, Rodríguez y Serrano (2014) mencionan que el conflicto es un proceso básico e inevitable que identifica la dinámica de las relaciones humanas. Por su parte Beitler, Machowski, Johnson y Zapf (2016) señalan que éste se presenta en cualquier ámbito de la vida social y forma parte de una experiencia común en el lugar de trabajo. Munduate, Ganaza y Alcaide (1993) refieren que el conflicto resulta consustancial a la naturaleza organizativa, y que este puede tener consecuencias tanto funcionales como disfuncionales para las distintas partes que conforman a la organización. Es así que para adentrarse hacia la comprensión de éste fenómeno, es importante definirlo en primer lugar. Sin embargo, al igual que otros constructos psicológicos, existen diversas definiciones dependiendo de los autores que la hayan propuesto, no obstante Robbins y Judge (2013) señalan que existe un común denominador entre ellas, y es que la mayoría hacen referencia a la idea de que el conflicto es una percepción, ya que, si nadie está consciente de él, entonces hay un consenso implícito de que no lo hay (González, 2010). Así De Dreu y Gelfand (2008) a través de una revisión que hacen de las definiciones más aceptadas en la literatura, establecen que el conflicto es un proceso que comienza cuando un individuo o grupo percibe diferencias y oposición entre él y otro individuo o grupo, respecto a sus intereses, recursos, creencias, valores o prácticas que son importantes para él. Complementando lo anterior Chiavenato (2009) agrega que existen además interferencias deliberadas por las partes involucradas en impedir que su adversario consiga sus objetivos, a la par de procurar los propios. La anterior definición servirá de guía en este trabajo, fijando la importancia que tiene sobre la dimensión psicológica del conflicto, donde podemos apreciar que hace referencia a un proceso perceptivo y de reacciones conductuales.

Niveles de Análisis del Conflicto

El conflicto se encuentra presente en todo ámbito de interacción humana, incluyendo también el contexto organizacional, donde se han identificado cuatro niveles de análisis de este (Franklin y Krieger, 2011):

- **Conflicto individual:** Este tipo de conflicto puede definirse como la coexistencia, en un mismo individuo, de deseos, conductas o motivaciones de tendencias opuestas y contradictorias.
- **Conflicto interpersonal:** Se trata de las dificultades que surgen en toda relación humana, ya sea entre dos personas o dentro de un grupo.
- **Conflicto intergrupual:** Se refiere a los problemas que surgen entre distintos grupos. La causa fundamental de este tipo de conflicto está en la competencia y la rivalidad, pero también entran en juego cuestiones de dominio y poder, así como temas de lealtad al grupo de pertenencia.
- **Conflicto organizacional:** Los conflictos organizacionales son aquellos que afectan al conjunto de la organización, y no sólo a los individuos y/o grupos que la conforman.

Al respecto Chen, Hou y Wu (2016) señalan que el conflicto puede ser observado dentro de las organizaciones principalmente en el nivel interpersonal, debido a ciertas incompatibilidades que surgen entre sus miembros.

Conflicto de Tareas y Conflicto de Relaciones

De acuerdo con la revisión de Speakman y Ryals (2010), dentro del nivel interpersonal han sido estudiados dos tipos de conflicto, el orientado hacia la tarea y el orientado hacia las relaciones. El conflicto de tarea se presenta cuando las partes en disputa tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar, o una tarea concreta; por otro lado el conflicto relacional se presenta cuando las partes en disputa muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores, y surge la tensión personal, la enemistad, y la hostilidad entre los sujetos o los grupos implicados (Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2004). En otras palabras, el conflicto de tareas tiene que ver con una diferencia entre el modo de hacer las cosas, en el que no se está en desacuerdo con la persona, mientras que en el conflicto relacional el desacuerdo se dirige hacia las características individuales del oponente.

Respecto a estos dos tipos de conflicto interpersonal, el único que pudiera traer consigo resultados positivos sería el orientado hacia la tarea, mientras que el orientado hacia las relaciones debería reducirse tan pronto como aparezca (Medina, Luque y Cruces, 2005). Como apoyo a la idea anterior, Medina et. al. (2004) reporta que diversos estudios han mostrado que el conflicto orientado hacia la tarea puede ser productivo bajo ciertos niveles y situaciones, mientras que el conflicto relacional tiende a ser destructivo en la mayoría de las circunstancias. Por su parte Van de Vliert y De Dreu (2005) señalan que la estimulación del conflicto sobre la tarea puede mejorar el rendimiento, y no así cuando se centra más hacia aspectos personales y emocionales. Una prueba de ello es el impacto perjudicial que tienen los conflictos de relaciones sobre el clima de servicio al cliente (Benítez, Medina y Mundate, 2012). Sin embargo, a pesar del papel positivo del conflicto de tareas, si no se maneja adecuadamente, puede escalar (o aumentar) hasta convertirse en uno relacional (Simons y Peterson, 2000, en Medina et al., 2005; De Church, Hamilton y Haas, 2007). Es por lo anterior que conocer cuál es la manera adecuada de manejar un conflicto, tanto de tareas como relacional, ha despertado el interés de diversos autores. Como lo mencionan León-Pérez, Notelaers y León-Rubio (2016) "el manejo de conflictos se ha convertido en un asunto de creciente interés en organizaciones en las que el bienestar y el desempeño

de los trabajadores dependen en gran medida de sus interacciones sociales con sus compañeros de trabajo”(p. 1).

Gestión del Conflicto

Por lo tanto, si se parte del hecho de que el conflicto es algo que se encontrará presente en la interacción social, incluida la que se lleva a cabo dentro de las organizaciones, el erradicarlo por completo no sería factible, por lo que una mejor alternativa sería el saber gestionarlo, esto es, saber cómo manejar el conflicto para aprovechar sus características productivas (o funcionales) y disminuir sus consecuencias destructivas (o disfuncionales) (Medina et al., 2005; Özkalp, Sungur y Özdemir, 2009). Desde esta visión, de acuerdo con Munduate et al. (1993), el interés no reside en evitar o prevenir el conflicto, sino en dirigirlo del modo más efectivo para todas las partes implicadas. Así, la forma en que se gestionan los conflictos desempeña un papel fundamental en la desescalada o disminución del conflicto (León-Pérez, Medina, Arenas y Munduate, 2015), así como también para mantener la mayoría de las relaciones humanas, ya sea en la vida personal o laboral (Montes, Rodríguez y Serrano, 2012).

Al respecto Medina et al. (2005) señala que la gestión de conflictos se puede llevar a cabo desde dos perspectivas, la estructural y la conductual. La primera de ellas hace referencia al reordenamiento físico de los lugares de trabajo, lo que conlleva un enfoque más formal; mientras que la segunda se preocupa por identificar aquellas conductas que ejecutan los individuos para tratar de manejar los conflictos. En el presente trabajo se dirigirá la atención a esta última perspectiva, por una parte debido a que la visión surge desde psicología organizacional, y por otra en concordancia con lo expuesto por León-Pérez et al. (2016), cuando mencionan que algunas organizaciones se han centrado más en el desarrollo de sistemas formales de resolución de conflictos, descuidando la importancia que tienen las habilidades individuales para la gestión de los mismos, en especial en su carácter preventivo.

Partiendo de lo anterior Rahim (2002, citado en Medina et al., 2005), refiere que gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para disminuir las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos funcionales, con el fin de incrementar la efectividad organizacional. Al respecto Chung-Yan y Moeller (2010) mencionan que la gestión de conflictos involucra reacciones de comportamiento individuales en respuesta a los desacuerdos interpersonales percibidos, los cuales se pueden clasificar en estilos de gestión de conflictos. Los estilos de gestión de conflictos se consideran rasgos estables de los individuos (es decir, tipos de conducta u orientaciones conductuales generalizadas) que afectan la escalada de conflictos y, por tanto, los resultados individuales y grupales (Behfar, Peterson, Mannix y Trochim, 2008). Así, los estilos de gestión del conflicto de los individuos suelen predecir la orientación de su conducta y la forma de comunicarse en la situación conflictiva (González, 2010).

Modelo Bidimensional de Intereses Dobles

Como resultado del interés en la gestión conductual del conflicto, han surgido diversas propuestas y modelos teóricos que intentan dar cuenta de diversos estilos de gestión de conflictos, los cuales, en lugar de ser contradictorios, más bien se podría decir que son complementarios, donde uno surge en respuesta al anterior para tratar de precisar aún más el modelo (Medina et al., 2005). Derivado de lo anterior y de acuerdo con lo establecido por Montes et al. (2014), se podría decir que existe un acuerdo extendido en aceptar como sistema conceptual de clasificación el Dual Concern Model o el Modelo de Intereses Dobles (ver Figura 10.1), que se basa en un diseño bidimensional, que en

un inicio fue propuesto por Blake y Mouton (1964) y posteriormente fue adoptado y reinterpretado por diversos autores (Hall, 1969; Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986; Rahim y Bonoma, 1979; Thomas, 1976). Dicho modelo representa dos ejes o dimensiones en los cuales se distribuyen los estilos de gestión del conflicto: la dimensión de cooperación, que hace referencia al interés por los resultados de la otra persona, y la dimensión de asertividad, que hace referencia al interés por los resultados de uno mismo, donde los intereses se definen como la cantidad de motivación de un individuo para conseguir los propios objetivos y/o los de los demás, y que a su vez están determinados por características personales o situacionales (Medina et al., 2005). Así, el grado en el que se presenten cada una de estas dimensiones (Baja o Alta cooperación; Baja o Alta asertividad) da lugar a 5 estilos de gestión del conflicto.

Con base en lo anterior, se obtendría que una baja cooperación y baja asertividad dan lugar a un estilo de evitación del conflicto; una baja cooperación y alta asertividad dan lugar a un estilo de dominación (o competición) del conflicto; una alta cooperación y baja asertividad dan lugar a un estilo de servilismo; una alta colaboración y alta asertividad dan lugar a un estilo de integración (o colaboración); y por último el estilo de compromiso se situaría en un punto medio de la cooperación y la asertividad (ver Figura 10.1).

Una de las ventajas de este modelo bidimensional es que ha sido comprobado y validado utilizando distintas metodologías, demostrando así la existencia de estos estilos de gestión del conflicto, lo cual brinda tipologías que pueden ser claramente diferenciadas unas de otras para su estudio (Munduate et al., 1993; Munduate, Luque y Barón, 1997; De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer y Nauta, 2001; Medina et al., 2005).

Estilos de Gestión del Conflicto

Montes et al. (2014), elaboraron un listado de las principales estrategias y tácticas de cada uno de los estilos de gestión del conflicto (ver Tabla 10.1).

Estrategia	Objetivo Principal	Tácticas
Integración	Encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes	Plantea alternativas; abrir líneas de comunicación; hacer declaraciones descriptivas, abiertas, calificativas, solicitantes o de apoyo; hacer concesiones; aceptar la responsabilidad, maximizar las semejanzas y minimizar las diferencias.
Dominación	Encontrar un acuerdo satisfactorio a nivel individual	Usar poder de posición, agresión, dominación verbal, perseverancia, hacer declaraciones de confrontación, acusaciones, críticas personales, rechazo, amenazas; ser sarcástico; hacer burlas, preguntas agresiva; negar las responsabilidades a expensas de la otra parte.

Figura 10.1 Modelo de Intereses Dobles. (Fuente: Medina et al., 2005, p. 58).

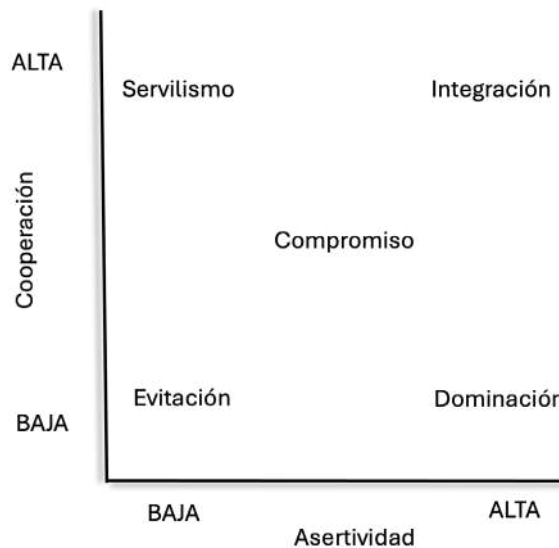


Tabla 10.1 Estrategias y tácticas de los estilos de gestión de conflictos (Fuente: Montes et al., 2014, p. 239).

Estrategia	Objetivo Principal	Tácticas
Servilismo	Ceder a los deseos de la otra parte	Emplear conductas de complacencia; aceptar pasivamente las decisiones de los demás; hacer declaraciones concensivas, negar o fracasar al expresar las propias necesidades.
Evitación	Intentar sortear el desacuerdo	Abandonar física y/o psicológicamente el conflicto; negar la existencia del conflicto; cambiar y/o evitar determinados temas; emplear declaraciones no comprometidas; hacer declaraciones irrelevantes o bromear.
Compromiso	Proponer una solución intermedia	Reducir las diferencias; buscar un camino intermedio con la otra parte; sugerir un intercambio de ofertas; maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas; ofrecer una resolución rápida al conflicto.

Tabla 10.1 [Continuación] Estrategias y tácticas de los estilos de gestión de conflictos (Fuente: Montes et al., 2014, p. 239).

Como se observa, el empleo de cierto estilo de gestión del conflicto conlleva tácticas o estrategias distintas para abordarlo. Y como se mencionó anteriormente, estos estilos orientarán la conducta de los involucrados en el problema. Sin embargo, la orientación hacia un estilo de gestión u otro estará determinado, en algunas ocasiones, por variables situacionales (Speakman y Ryals, 2010). Al respecto Navarro, López, Climent y Ruíz (2012), señalan que la pertinencia de usar uno u otro estilo se encuentra definida por la situación que haya que afrontar. Y por ejemplo, desde la perspectiva compleja, en la reacción a un conflicto específico se pueden combinar los cinco estilos (Medina y Munduate, 2005). No obstante, aunque las personas sean capaces de utilizar los cinco estilos, tienden a depender más de algunos que de otros (Behfar et al., 2008; González, 2010). Entonces, si se tuviera que establecer cuál de los cinco estilos de gestión ha mostrado ser más eficaz en el manejo del conflicto, se podría decir que es aquel donde se tiende a interesarse tanto por las metas propias como en las de los otros, centrándose más en resolver el problema que en reducirlo o ignorarlo, el cual es el estilo integrativo, también llamado de solución de problemas (Rahim, 2002, en Chung-Yan y Moeller, 2010; González, 2010). Al respecto Gross y Guerrero (2000, en Benítez, Medina y Munduate, 2011) menciona que los comportamientos orientados a la búsqueda de soluciones que beneficien los intereses de los involucrados en el conflicto, tiende a propiciar un ambiente favorable de trabajo, ayudando la aceptación de puntos de vista contrapuestos. El estilo de integración u orientado hacia la solución de problemas se caracteriza por ser el enfoque que ayuda al desescalamiento del conflicto, esto es, reduce el conflicto centrado en las relaciones, y permite manejar adecuadamente el conflicto de tareas, promoviendo sus resultados productivos (De Dreu et al., 2001; León-Pérez et al., 2015). El estilo integrativo ha mostrado su mayor efectividad cuando es usado en situaciones que implican una relación de poder equitativa, es decir, en la misma línea jerárquica, principalmente entre compañeros de trabajo (Munduate et al., 1993; Munduate et al., 1997).

De Church et al. (2007), encontraron que las personas que tienden a usar estilos integrativos reducen la intensidad de los conflictos relacionales, y que por el contrario aquellos que empleaban estilos de dominación los incrementaban. Dijkstra, De Dreu, Evers y Dierendonck (2009), descubrieron que aquellos que referían manejar sus conflictos orientados hacia la solución de problemas, reportaban menos tensión psicológica dentro del trabajo. Por su parte Shih y Susanto (2010), hallaron una relación positiva entre el empleo del estilo integrativo y el desempeño laboral. Por otro lado, desde el fenómeno del acoso laboral o mobbing, donde algunos autores lo han identificado como el resultado de un conflicto relacional escalado y mal manejado,

han encontrado que el empleo de estilos integrativos disminuye su probabilidad de aparición (León-Pérez, Arenas, Munduate y Medina, 2010; Baillien, Bollen, Euwema y De Witte, 2014; León-Pérez et al., 2015). En el tema de liderazgo Barbuto, Phipps y Xu (2010), reportan que el uso de un estilo integrativo tiene un impacto positivo en la efectividad de los líderes de una organización. En el trabajo realizado por Chienwattanasook (2010), se reporta que la utilización de los estilos de dominación y evitación tienden a escalar un conflicto de tarea hacia uno de relación, al contrario de uno integrativo. Así también, se ha identificado que el enfoque integrador es benéfico para varias dimensiones de resultado organizacionales, tales como la calidad en las decisiones, la satisfacción, la justicia y la confianza (Rognes y Schei, 2010). En el trabajo realizado por Monteiro, Serrano y Rodríguez (2012), se identificó que los estilos de gestión que se relacionaban de forma positiva con la eficacia en la negociación fueron los de integración y compromiso. En la investigación con grupos de trabajo, se ha descubierto que aquellos cuya percepción del clima que fomenta su supervisor es integrativa, tienden a presentar menores alteraciones del sueño y mayor satisfacción laboral, en comparación con aquellos grupos que percibían que su supervisor propiciaba un clima dominante y servicial (Way, Jimmieson y Bordia, 2014, 2016).

Con la evidencia empírica mostrada hasta ahora, se resalta la importancia de llevar a cabo estrategias encaminadas hacia la integración y solución de problemas, para obtener mejores resultados en el manejo del conflicto interpersonal dentro del contexto laboral. Sin embargo es importante precisar, como ya se ha mencionado anteriormente, que algunos estilos de gestión serán más efectivos que otros dependiendo de la situación (Ogilvie y Kidder, 2008). En concordancia con lo anterior Monteiro et al. (2012), establece que a pesar de que el estilo de integración se muestre frecuentemente como el más funcional y positivo, no todos los conflictos ofrecen un potencial integrativo. Por ejemplo De Dreu y Van Vianen (2001), mencionan que ante un conflicto relacional elevado, la mejor opción es la evitación. Asimismo Chung-Yan y Moeller (2010), descubrieron que un estilo de integración es psicosocialmente beneficioso para los trabajadores y puede amortiguar el impacto negativo del conflicto laboral, sin embargo, no parece obtener los mismos resultados cuando el conflicto se encuentra en niveles altos. Aunque, por otro lado, también ha habido algunos estudios que siguen reportando la efectividad de un estilo integrativo aún sobre conflictos relacionales (Benítez et al., 2012).

Hasta este punto, parece clara la importancia que tiene el gestionar el conflicto adecuadamente, ya que como menciona Havenga y Visagie (2006) los niveles inadecuados o excesivos de conflicto dificultan la efectividad de un grupo, individuo u organización, lo que deriva en relaciones fragmentadas entre los miembros, mayores índices de ausencia y rotación y, finalmente, menor productividad. Además, diversa investigación ha expuesto que el surgimiento del conflicto entre compañeros y su gestión inadecuada tiene graves consecuencias tanto para la salud laboral de los trabajadores como de la propia productividad organizacional (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

Es importante reconocer la influencia que puede tener el contexto cultural sobre la gestión del conflicto. Como ejemplo de ello Posthuma, White, Dworkin, Yáñez y Swift (2006), encontraron una diferencia entre empleados mexicanos y estadounidenses, donde los primeros tienden a emplear más el estilo de dominación en la resolución de conflictos con sus compañeros, sin embargo en situaciones donde la otra parte

responde de forma dominante, los mexicanos llevan a cabo estilos orientados hacia el servilismo o integración en mayor medida que los estadounidenses con sus respectivos compañeros. Esto se encuentra en concordancia con lo expuesto por Trubisky (1991, citado en Shih y Susanto, 2010), quien argumenta que en culturas más colectivistas los individuos tienden a ser más integrativos y comprometidos, a diferencia de las personas de culturas más individualistas.

Relevancia del Estudio del Conflicto

El mundo actual se caracteriza por constantes cambios como la globalización y la apertura de mercado, los cuales afectan a las organizaciones que para sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo, por lo que se han ajustado rápidamente a los cambios y a la innovación. Estos cambios en las organizaciones a su vez han impactado en los trabajadores, los cuales para ajustarse a esta visión se les han demandado habilidades de autogestión y autorregulación, incluida la gestión o manejo de conflictos (De Dreu y Gelfand, 2008). Así, al dotar a las personas de habilidades constructivas para la resolución de conflictos, éstos pueden funcionar como oportunidades de crecimiento, tanto para los individuos como también para la propia organización (Reece y Brandt, 2005). De no hacerlo, los conflictos serían totalmente lo contrario. Basta con conocer la cantidad de tiempo que invierten los administradores de personal en atender y tratar de solucionarlos, que según Reece y Brandt (2005) es cerca del 20%. En cambio, si los trabajadores fueran capaces de manejar sus conflictos por sí mismos, se podría disminuir ese porcentaje. Según Aamodt (2010), los empleados deben de recibir capacitación sobre las formas y estrategias de prevenir y resolver el conflicto dentro de su espacio de trabajo.

De no contar con una gestión adecuada de los conflictos estos pueden ocasionar más consecuencias negativas que sólo pérdida de tiempo. Landy y Conte (2005) mencionan que los conflictos interpersonales pueden distraer a los trabajadores de las tareas importantes del puesto y tener consecuencias en la salud, que pueden ir desde la depresión e insatisfacción laboral, hasta la agresión, robos y sabotaje. Asimismo los conflictos interpersonales juegan un papel importante en el surgimiento de la violencia en el trabajo, ya que por ejemplo, el acoso laboral puede surgir de un conflicto que no se manejó adecuadamente y que con el paso del tiempo se intensificó (Zapf y Gross, 2001, en Gómez, 2013). Por su parte Riggioni (2008) agrega a esta lista fenómenos como el ausentismo, la rotación de personal y la disminución del trabajo en equipo dentro de la organización. Sin embargo, tal y como se expuso anteriormente, uno de los beneficios de gestionar adecuadamente los conflictos es el obtener sus consecuencias positivas, tales como la estimulación de la creatividad e innovación, el incremento de la motivación, así como una mejor calidad en la toma de decisiones (Riggioni, 2008). De este modo, el estudiar el conflicto dentro de las organizaciones podría ayudar a conocer las variables asociadas a él, y así identificar sus consecuencias en beneficio o en contra de los trabajadores y la organización. De igual forma su estudio también permitiría identificarlo como un proceso, donde el conocer las fuentes, los tipos y las situaciones que generan conflicto permita obtener más información respecto a su naturaleza, y a su vez un mejor abordaje y gestión para la prevención o resolución de este.

En líneas generales, tal y como refieren Reece y Brandt (2005) se debe de estudiar el conflicto ya que es algo inherente a la interacción de los individuos en las organizaciones, es algo que siempre estará presente, y dependiendo de la percepción y manejo que se logre de ellos, serán un obstáculo o una oportunidad.

Multidisciplinariedad del Estudio del Conflicto

Para su estudio se puede recurrir a distintas ciencias o disciplinas, cada una con su enfoque en particular. Para comprender este punto, primero es importante mostrar la complejidad del estudio de las organizaciones.

Zarco, Rodríguez y Martín (2004), establecen que las organizaciones y el trabajo que se realiza en éstas son fenómenos o realidades sociales susceptibles de ser estudiadas desde una perspectiva multidisciplinar. Así surge la llamada “Teoría de las Organizaciones” como un conjunto de aproximaciones de distinta índole, en las que se abordan desde diferentes perspectivas los problemas inherentes a ellas. Algunas disciplinas como la Economía, Administración, Sociología, Antropología y Psicología aportan su perspectiva o interpretación al estudio, diseño o cambio de esta realidad social, contribuyendo a su propia construcción.

Al respecto Katz y Khan (1977, en Zarco et al., 2004), mencionan que psicólogos, sociólogos, antropólogos y otros científicos de la conducta, más que estudiar distintos niveles de fenómenos, utilizan distintos niveles de generalización en sus conceptos para manejar el mismo nivel de fenómenos, que en este caso es el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Y refiriéndose de forma específica al conflicto, De Dreu y Gelfand (2008) mencionan que a pesar de la variedad de teorías y metodologías extraídas desde diversas disciplinas que lo abordan, todas ellas se preocupan por la siguiente: ¿Cómo es que los individuos y grupos manejan su interdependencia con el otro?

La Psicología, y en particular desde la aplicación de sus principios al área Organizacional, da respuesta a la pregunta antes citada. De acuerdo con Aamodt (2010), los psicólogos organizacionales se preocupan por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, cambio organizacional, procesos de grupo y manejo del conflicto. Por su parte Spector (2002), menciona que la Psicología Organizacional es la encargada del estudio del comportamiento humano en el trabajo y del fortalecimiento del bienestar de los trabajadores en su ambiente de laboral.

A su vez Rodríguez y Zarco (2009) siguiendo a Guion (1965) definen a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como “el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo” (p. 41). Así, se estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto. De este modo, el objeto de estudio de la Psicología de las Organizaciones debe de ir encaminado a la dimensión psicológica del ser humano que, al desarrollar sus actividades en un contexto social, también adquiere una dimensión social (Zarco et al., 2004). Apoyando lo anterior, Palací (2008) establece que la Psicología de las Organizaciones estudia el comportamiento desde una perspectiva psicosocial, y además refiere que los fenómenos psicosociales son afectados por la organización y afectan a la misma. En el caso específico del conflicto, por ejemplo, sería imposible estudiarlo sin atender a aspectos macro de la organización (estructura, recursos), a aspectos micro (personalidad, antecedentes) así como la interacción social.

Es por ello por lo que el conflicto se ha venido abordando de forma integral, algunas veces enfatizando más ciertos componentes que otros, ya sean los psicológicos, económicos, administrativos, sociales, etc., sin embargo, lo que es un hecho es que el concebir al conflicto aisladamente desde una sola perspectiva limitaría mucho su entendimiento, por ende, la puesta en práctica del conocimiento científico para solucionarlo o sacar su provecho

positivo dentro de las organizaciones. Tomando en cuenta lo anterior, el presente trabajo se orienta hacia una perspectiva psicológica del conflicto.

Aportaciones de la Psicología Organizacional al Estudio del Conflicto

La Psicología Organizacional ha aportado al estudio del conflicto desde dos principales ejes: desde la investigación científica y desde la aplicación práctica. De acuerdo con Zarco et al. (2004), desde la investigación científica se busca comprender y explicar el comportamiento interpersonal en el contexto de las organizaciones, así como también el funcionamiento de las propias organizaciones como resultado de las interacciones sociales entre los miembros que la componen. Por su parte, la aplicación práctica se orienta hacia la resolución de los problemas que surgen en las organizaciones, así como al incremento del bienestar y de la calidad de vida de las personas que trabajan en ellas. A este último punto Muchinsky (2002) lo llamó “conocimiento accionable”, que es la aplicación de los resultados de investigación, como por ejemplo en la creación y ejecución de programas de intervención que mejoren variables importantes para la organización. Sin embargo, tal y como se expresó, los profesionales de la psicología han dirigido la mayoría de sus trabajos hacia el eje de la investigación científica. Por ejemplo, son más los trabajos que descubren o identifican las relaciones entre el conflicto y diversas variables organizacionales, tales como el acoso laboral (León-Pérez, Medina, Arenas y Munduate, 2015); estilos de gestión del conflicto, nivel jerárquico y salud de los trabajadores (Way, Jimmieson y Bordia, 2016); inteligencia emocional (Chen, Hou y Wu, 2016); o la influencia del estado de ánimo sobre el manejo de conflictos (Montes, Rodríguez y Serrano, 2014), etc., por referir algunos ejemplos. Por otra parte, otros trabajos presentan sus resultados enfocados hacia el eje de la aplicación práctica, como, por ejemplo, la implementación de un programa de capacitación sobre el manejo del conflicto en trabajadores y la medición de su eficacia (León-Pérez, Notelaers y León-Rubio, 2016). Probablemente existan algunas explicaciones para este tipo de disparidades, y quizá una de ellas es la diferencia en la relevancia que ponen los investigadores y las organizaciones en los estudios realizados. Para aclarar este punto Muchinsky (2002), menciona que las investigaciones que se realizan en las organizaciones difieren de las que se realizan en universidades u otro tipo de centros de investigación, donde en las primeras lo que se busca es solucionar problemas particulares que se presentan dentro de ellas, y no sólo el plantear hipótesis para generar o refutar teorías. Por otro lado, la parte más importante para los investigadores académicos es la de generar investigación científica, relegando a los profesionistas, la mayoría no académicos, la parte de la aplicación práctica. Estos últimos, al menos en la realidad que impera en nuestro país, no acostumbran elaborar manuscritos de investigación para su publicación en medios indexados o de divulgación científica, ya que sólo toman parte de su trabajo dentro de las organizaciones como ejecutores de soluciones prácticas que necesita la organización en ese momento. Por otro lado, los investigadores son la mayoría de las veces académicos que trabajan en las universidades, los cuales se orientarán más en enriquecer la teoría y el conocimiento sobre las variables organizacionales que en la solución de problemas específicos, y por ello son los más interesados en publicar sus investigaciones. Sin embargo, es gracias a estos últimos que la Psicología Organizacional ha llegado a consolidarse como una ciencia diferenciada de las demás, ya que tanto teórica como metodológicamente han brindado directrices para dirigir la actividad profesional.

En el caso del conflicto, y de forma particular en la gestión del conflicto, los aportes teóricos que se han brindado desde la psicología se pueden resumir en la generación de modelos explicativos, como el expuesto en párrafos anteriores. Estos modelos hacen énfasis en intenciones o disposiciones conductuales para el manejo de conflictos, donde incluso las últimas propuestas se enfocan meramente en conducta observable (Medina, Luque y Cruces, 2005). Junto con el apartado teórico, estos modelos también han proporcionado metodología de aplicación e investigación, principalmente en la generación de directrices de recolección de información, como los procedimientos de observación conductual y el desarrollo de escalas de medición. El presente trabajo es prueba de ello, ya que la escala que se ha adaptado y validado surge de estos modelos, y como se expondrá más adelante, el contar con este tipo de instrumentos será fundamental en las etapas de diagnóstico y evaluación dentro del contexto organizacional.

Función del Psicólogo Organizacional sobre el Conflicto

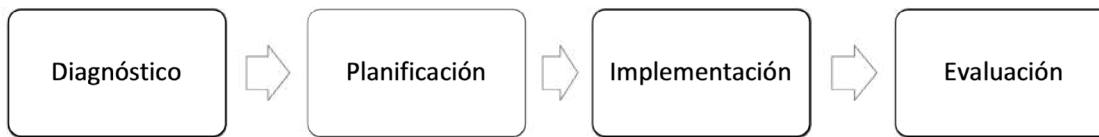
Una vez que se ha conocido la forma en que la Psicología Organizacional ha incidido en el estudio del conflicto, es pertinente mencionar cuál será la función y la forma en la que el psicólogo abordará este fenómeno dentro de las organizaciones.

Según la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), la función de los psicólogos organizacionales es facilitar las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo (Landy y Conte, 2005). Y siendo el conflicto uno de esos problemas, al respecto Strasser y Bateman (1984, en Muchinsky, 2002) establecen que los psicólogos organizacionales se interesan en responder a las preguntas: ¿Cómo pueden aprender las personas a llevarse bien unas con otras en un contexto laboral?, y de forma particular, ¿Cómo se pueden evitar conflictos personales y mantener una buena relación laboral? Zepeda (1999) por su parte menciona que una de las tareas que se espera atienda el psicólogo organizacional es la de facilitar el trabajo en equipo integrando a sus miembros, y de esta forma prevenir conflictos interpersonales, o solucionarlos de la mejor manera cuando estos aparezcan.

Para que el psicólogo organizacional pueda solventar las demandas señaladas, primero debe enfocar el estudio e intervención del conflicto desde una perspectiva psicológica, como la expuesta anteriormente. Así, se debe partir de la concepción de que el conflicto es una percepción y conducta de los individuos, tal y como se expuso en la definición adoptada para este trabajo. Apoyando lo anterior Aamodt (2010), establece que el conflicto es la reacción psicológica y conductual a la percepción de que otra persona nos está impidiendo lograr una meta.

La función profesional del psicólogo puede establecerse ya sea por su intervención remedial o preventiva, donde la última cobraría mayor relevancia en el contexto organizacional. Respecto a esto, Muchinsky (2002) menciona que los psicólogos organizacionales deben de ser capaces de encontrar respuestas a problemas antes de que estos se conviertan en crisis. Así, el anticiparse a los problemas laborales y actuar más hacia la prevención que en respuesta a ellos, será más benéfico para la organización y los trabajadores, ya que traería consigo menos consecuencias perjudiciales (Zepeda, 1999).

Y para actuar en cualquiera de los dos niveles el psicólogo empleará su formación integral para dirigir sus intervenciones, misma que lo diferenciará de otros profesionales al abordar, en este caso, la gestión del conflicto dentro de las organizaciones. Para ello se guiará con el esquema básico de toda intervención psicológica:



La primera etapa es el diagnóstico, donde se pretende conocer el estado actual del problema. Sin un buen diagnóstico sería difícil obtener o visualizar buenos resultados. Para ello se recurre a diversos métodos y estrategias, entre los que se encuentran la entrevista, la observación y los cuestionarios como instrumentos de medición (González, Llinares y Zurriaga, 2012). El presente trabajo, por ejemplo, pretende aportar tanto a esta fase como a la de evaluación al conocer las propiedades psicométricas del test de gestión de conflictos en el trabajo (De Dreu et al., 2001). Así, por su formación el psicólogo es el profesional experto en la psicometría, ya que sus conocimientos sobre los procesos perceptivos y actitudinales, como un reflejo de la conducta, le permitirán elaborar o adaptar instrumentos precisos, con adecuados criterios de confiabilidad y validez. En cuanto a la entrevista se le instruye al psicólogo para aplicarla en sus distintas modalidades, haciendo uso de habilidades de escucha e identificación de conducta no verbal. Y para la observación directa elabora registros conductuales, siguiendo su respectiva metodología.

Con la información obtenida en la fase diagnóstica se comienza la etapa de planificación. Aquí el psicólogo elaborará en conjunto con la organización un plan de acción que abarque los puntos específicos de la prevención o solución respecto de la gestión de conflictos, principalmente mediante la estructuración de programas de capacitación.

Posteriormente en la etapa de implementación se llevaría a cabo la ejecución del plan de acción diseñado. En este punto el psicólogo lo hará desde la premisa de modificar la conducta de los individuos, principalmente desde dos componentes, primero desde el componente perceptivo-cognitivo del conflicto, lo que permitirá una mejor orientación al mismo, y en segundo lugar desde el componente conductual, mediante el entrenamiento de habilidades y estrategias para manejar el conflicto, o bien mediante el diseño e implementación de contingencias para modificar el comportamiento. En este apartado vuelve a cobrar importancia la formación del psicólogo, ya que es experto en el uso y adiestramiento de técnicas psicológicas utilizadas en los programas de capacitación de habilidades personales, tales como el role playing o estrategias de aprendizaje estructurado, ambas traídas desde el paradigma cognitivo-conductual, por mencionar algunas.

Por último, en la fase de evaluación se vuelve a hacer uso de instrumentos de medición, para comprobar en qué medida las personas involucradas en algún conflicto tienden a emplear mejores alternativas para afrontarlo, esto como producto de la intervención realizada. Se podría también corroborar la información con otro tipo de indicadores organizacionales, como índices de ausentismo o quejas presentadas en el departamento de Recursos Humanos, o bien con la medición de variables relacionadas al conflicto, como la calidad de las relaciones sociales entre los trabajadores.

De forma general, se podría decir que el objetivo del psicólogo es identificar el estilo de gestión del conflicto predominante de las personas dentro de una organización, analizar las consecuencias de emplearlos, y posteriormente presentárselos a la organización e idear conjuntamente un plan de acción. De esta manera, se puede

conocer el impacto positivo o negativo que ha tenido en otras variables importantes para la organización, y así dirigir una intervención encaminada a mejorar las habilidades de gestión del conflicto entre los miembros.

Además, la función del psicólogo no queda sujeta sólo a la capacitación de habilidades, sino como lo menciona Aamodt (2010), este también podría desempeñarse como parte fundamental de un equipo multidisciplinar para la creación de políticas formales sobre el manejo de conflictos dentro de una organización, ya que con sus conocimientos acerca del proceso y aspectos psicológicos del conflicto, podría aportar ideas acerca de la normatividad aplicable a ellos. Lo anterior es relevante mencionarlo ya que, como se comentó inicialmente, el estudio e intervención del conflicto no le compete únicamente a una sola disciplina.

De la misma manera el psicólogo podría fungir como la figura del mediador en conflictos laborales, ya que por su formación en el conocimiento de los procesos individuales y de comunicación, facilitaría este procedimiento a las personas involucradas, lo que abre un importante campo de actuación y de profesionalización del psicólogo organizacional.

Una función más del psicólogo organizacional sería el resaltar la importancia y concientizar a las organizaciones sobre los factores psicosociales de riesgo, en este caso el conflicto, sobretodo relacionándolos con variables relevantes para ellas, y de esta manera lograr una orientación hacia la prevención más que al resarcimiento de los problemas, tal y como se mencionó anteriormente.

Sintetizando, la función del psicólogo es prevenir y/o resolver el conflicto interpersonal dentro de las organizaciones, así como también formar parte de un equipo multidisciplinario donde aporte su visión psicológica acerca de este fenómeno. Lo anterior ya sea como parte del staff de apoyo interno o como consultor externo de una organización.

Formación Integral del Psicólogo Organizacional

Lo expuesto hasta aquí corresponde en su mayoría a la actuación de la práctica profesional del psicólogo organizacional sobre el conflicto, sin embargo, tal y como se señaló anteriormente, sería menos enriquecedor orientarse sólo hacia esta parte y descuidar la investigación científica, cuando es bien sabido que ambas vertientes están íntimamente relacionadas. Por ejemplo, el surgimiento de escalas de medición o la elaboración e implementación de programas de intervención tendrán una mayor efectividad si se realizan a la luz de los descubrimientos de investigación. Por su parte la aplicación práctica puede orientar de mejor forma la investigación, al conocer en primer lugar cuales son las variables que más interesan a las organizaciones o cuáles son los principales problemas que se identifican dentro de ellas, y a partir de eso, generar nueva teoría y modelos explicativos. Kozlowski (2012), propone que el área de la Psicología Organizacional debería de mantener un equilibrio entre lo que llama "tensiones dialécticas", que no son otra cosa que los componentes que definen a esta disciplina, para poder realizar mejores aportaciones al campo (ver Figura 10.2).

Así el equilibrio se tendría en el centro de cada uno de estos componentes acomodados en duplas, donde una adecuada armonía sería entre la orientación hacia la generación de investigación básica y la investigación aplicada; entre una orientación hacia el conocimiento científico y el conocimiento práctico; entre el estudio y abordaje de las variables industriales y las variables organizacionales; y por último entre la orientación hacia la generación de productividad y la preocupación por el bienestar de los empleados.

Con lo anterior se resalta la relevancia de contar con una formación y conocimiento integral sobre nuestra disciplina, ya que por medio de estas consideraciones se podrá garantizar la efectividad de nuestro trabajo, generar nuevos descubrimientos, y lo más importante, pilar fundamental de nuestro propósito, mejorar el bienestar de las personas en su trabajo.

El estudio de las estrategias de gestión del conflicto nos proporcionará directrices generales para comprender la forma en que los individuos y grupos manejan su interdependencia con el otro. De esta forma, por ejemplo, se esperaría que aquellos individuos que implementen estrategias integrativas y de compromiso experimenten en menor grado las consecuencias negativas del conflicto, y por ende, tiendan a llevar mejores relaciones sociales en el trabajo. Por lo tanto, es deber del psicólogo organizacional formarse en estos contenidos que lo ayudarán a obtener una mejor perspectiva acerca de este fenómeno,

y, por consiguiente, a proponer mejores alternativas que den soluciones efectivas a las organizaciones. Queda claro que el conflicto es un fenómeno susceptible de abordarse desde distintas perspectivas. Por lo tanto, es tarea del psicólogo aportar desde su formación conocimiento que logre una mayor comprensión del mismo. Y por otra parte, también adquirir la responsabilidad de indagar los principios fundamentales del conflicto desde otras disciplinas, no para abordarlo desde otros enfoques, sino más bien para dirigir de la mejor manera sus propias intervenciones.

Las aportaciones que se han hecho desde la Psicología Organizacional parten de objetivos de investigación, sin embargo, es tarea de los psicólogos vincular los descubrimientos de investigación al campo de la práctica profesional. En el caso del presente trabajo, que se orienta hacia la parte de investigación, es necesario rescatar posteriormente sus resultados para mejorar la calidad y efectividad de las intervenciones, ya que por una parte, el conocer las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y las relaciones sociales y unión entre compañeros de trabajo, permitirá proponer mejores soluciones para abordar dichos fenómenos, y por otra, al contar con instrumentos de medición válidos y confiables, se podrán garantizar mejores diagnósticos y evaluaciones como partes fundamentales de las intervenciones.

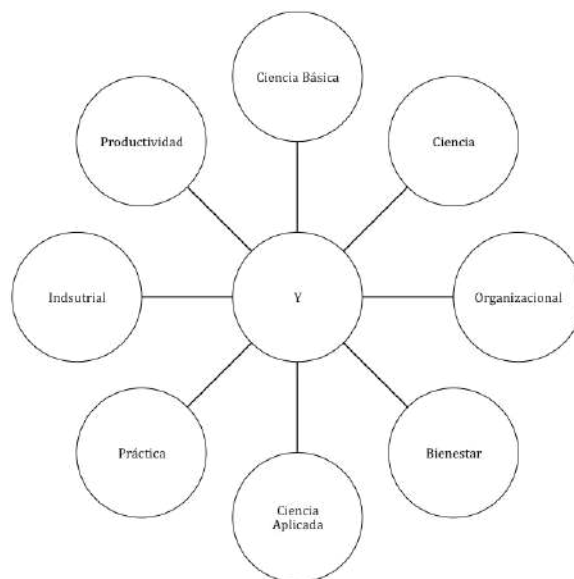


Figura 10.2. Tensiones Dialécticas de la Psicología Industrial y Organizacional.

Propuesta

Las organizaciones son una de las principales unidades sociales en la actualidad, ya que en ellas el ser humano interactuará gran parte de su vida laboral, consiguiendo varios

de sus propósitos y objetivos. Sin embargo, dentro de ese proceso de interacción puede encontrarse con algunos fenómenos que, dependiendo de su experiencia y manejo, influirán en el éxito o fracaso de sus metas. Uno de esos fenómenos es el conflicto, que como se ha mencionado anteriormente, es un aspecto inherente a toda interacción humana, de ahí que su estudio cada vez cobre mayor relevancia entre las disciplinas preocupadas por el entendimiento de los individuos dentro de su contexto laboral. Una de ellas es la Psicología Organizacional, cuya responsabilidad reside en atender y solucionar el conflicto interpersonal dentro de las organizaciones, para cumplir así con uno de sus principales objetivos, el cual es conseguir el bienestar de los trabajadores (Spector, 2002).

Una de las alternativas para conseguir el objetivo anterior es capacitar a los trabajadores en la gestión de sus conflictos laborales, que como ya se ha expuesto, su adecuado manejo traerá mayores consecuencias positivas que negativas, tanto para el trabajador como para la propia organización. Sin embargo, para conocer el estado actual y los cambios efectuados en esta gestión del conflicto de los individuos, es necesario contar con instrumentos válidos y confiables en términos psicométricos.

Una de las últimas propuestas más empleadas para medir este constructo es el Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH) de Van de Vliert (1997), el cual ha sido validado por De Dreu et al. (2001). Este instrumento fue construido con base en un modelo teórico consistente detallado en la literatura sobre conflicto, el cual es el Modelo Bidimensional de Intereses Dobles, expuesto anteriormente. Sin embargo, la versión original del mismo se encuentra redactado en inglés, lo que reduce su margen de aplicación a los países que comparten esa lengua. Es por ello, y a la falta de instrumentos nacionales que aborden el constructo, que se apuesta por adaptar y validar este cuestionario. De esta forma, y de acuerdo a las recomendaciones expuestas por los autores (De Dreu et al., 2001), se pondrán a prueba las propiedades psicométricas del test en una cultura diferente, en este caso la mexicana, sin que ello suponga una limitante importante, ya que como ellos mismos refieren, la base teórica sobre la cual se construyó el instrumento se generaliza a través de las fronteras culturales, esperando que las propiedades psicométricas sean constantes.

Por lo que el objetivo del presente fue identificar las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y el sistema interpersonal entre los compañeros de trabajo, así como explorar las posibles diferencias entre los estilos de gestión del conflicto respecto a las variables sociodemográficas de los participantes. Adicionalmente fue evaluar las propiedades psicométricas del Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH) de Van de Vliert (1997) al aplicarlo en el contexto mexicano.

Los participantes fueron elegidos de manera no aleatoria intencional, la muestra estuvo conformada por 119 voluntarios, los cuales como requisito de inclusión tenían que estar laborando en activo en alguna organización, ya fuera pública (52.9%) o privada (47.1%). De acuerdo a la naturaleza de sus funciones, 86 (72.3%) participantes pertenecían al nivel operativo, 21 (17.6%) a niveles medios y 12 (10.1%) a niveles directivos. La distribución de acuerdo al género se presentó con una participación de 39 hombres (32.8%) y de 80 mujeres (67.2%), con un rango de edad que va de los 20 a 61 años, con una media de 34.72 años ($s= 10.62$). Respecto a la antigüedad laboral se reportó un rango que va desde 1 a 39 años, con una media de 8.4 años ($s= 9.70$). En la Figura 10.3 se muestran los porcentajes del nivel escolar de los encuestados.

Instrumentos

Cuestionario sobre datos sociodemográficos. Se construyó un cuestionario con la finalidad de recolectar información sociodemográfica de los participantes, el cual estuvo compuesto por siete preguntas, en las que se indagó sobre la edad, sexo, antigüedad laboral, nivel de escolaridad máximo, puesto actual, tipo de organización y en la última se les cuestionó sobre las situaciones donde más percibían conflictos en su trabajo, con tres opciones de respuesta: (1) Mi jefe, (2) Mis compañeros o (3) Mis subordinados.

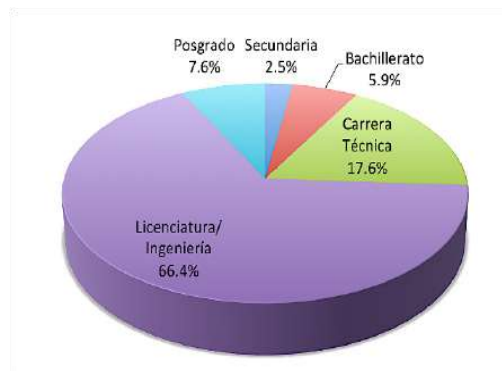


Figura 10.3. Porcentajes del Nivel Escolar de los Participantes (N=119).

Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH) (Van de Vliert, 1997; De Dreu et al., 2001). Está conformado por 20 preguntas, cuya valoración sigue una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, con opciones de respuesta que van desde “nunca” a “siempre”. Este cuestionario evalúa las estrategias de gestión del conflicto de los individuos en el trabajo, las cuales se agrupan en cinco estilos: Servilismo (e.g., “Cedo ante los deseos de la otra parte”), Compromiso (e.g., “Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes”), Dominación (e.g., “Impongo mi punto de vista”), Integración (e.g., “Examino las ideas de ambas partes para encontrar la mejor solución para los dos”) y Evitación (e.g., “Evito cualquier confrontación respecto a nuestras diferencias”), cada uno con 4 ítems respectivamente.

Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) (Gómez y Vicario, 2008; Patlán y Flores, 2013). La escala total en su versión corta está conformada por 29 preguntas, cuya valoración sigue una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, con opciones de respuesta que van desde “nunca” a “siempre”. Este cuestionario evalúa el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo. Para el presente estudio, sólo se retomó la percepción de atributos a nivel interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno laboral), los cuales son: Relaciones Sociales entre los miembros de la organización (e.g., “En la organización hay compañerismo entre los trabajadores”) y Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo (e.g., “En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable”), con 3 y 4 ítems respectivamente.

Fases

En la primera fase el instrumento original en inglés fue sometido a un proceso de traducción por parte de tres expertos bilingües, a los cuales se les dio la indicación de que más allá de realizar una traducción literal, lo que se buscaba era una adaptación al español hablado en México de cada uno de los ítems, con la finalidad de que estos fueran comprensibles y con un sentido compartido dentro de la población mexicana. Como resultado, se obtuvieron tres traducciones para cada reactivo.

En la segunda fase se les pidió a seis jueces bilingües y expertos en el área organizacional que valoraran cada una de estas traducciones, seleccionando aquella que consideraran se adaptara mejor a nuestro contexto y mantuviera el sentido del idioma original. Enseguida se realizó el conteo de cada una de las valoraciones, para así seleccionar aquella traducción que presentara mayor coincidencia entre los jueces.

En un par de casos donde se presentaron empates entre las valoraciones, se recurrió a la teoría para seleccionar la más adecuada.

Una vez hecho lo anterior, se integraron las traducciones seleccionadas para conformar la versión final del instrumento, mismo al que se le agregaron los ítems de las dos subescalas de la EMCO. Posteriormente se seleccionó a los participantes por sus características de inclusión, a los que se les contactó de forma directa para solicitar su colaboración. Una vez explicado el motivo de la investigación, la cual se manejó como un estudio de ambiente laboral para evitar predisposición de las respuestas por parte de los trabajadores, se les invitaba a leer el consentimiento informado, en donde se establecía que su participación era libre y voluntaria, y que sus respuestas tendrían un carácter anónimo y confidencial, con uso exclusivo de investigación.

El cuestionario se aplicó en dos modalidades, impresa y digital (en línea), donde para esta última se construyó un formulario automatizado. En el primer caso se solicitó de forma personal la participación de las personas, proporcionándoles el cuestionario impreso y estando presente el aplicador para resolver cualquier duda. En el segundo caso el contacto fue mediante aplicaciones digitales de mensajería instantánea, de forma personal. A los participantes se les explicaba la forma de participación, y en caso de su aceptación, se les hacía llegar un enlace que les redirigía a la página web donde se encontraba el instrumento, el cual contenía la misma información y estructura que la versión impresa, quedando el aplicador al pendiente de las aplicaciones de mensajería para resolver cualquier duda. Al final, se les agradecía la participación a cada uno de los trabajadores en ambas modalidades.

Análisis de Resultados

Los datos obtenidos fueron trasladados a una base de datos del programa IBM SPSS Statistics versión 21 para su análisis. En un primer momento se realizó el análisis descriptivo y de frecuencias de cada una de las variables, este último para la comprobación de errores en la captura de datos. Posteriormente se analizó la escala DUTCH de gestión del conflicto para conocer sus propiedades psicométricas mediante análisis de alpha de Cronbach y factorial de Máxima Verosimilitud. Finalmente se realizaron análisis de correlación (Pearson) y de comparación de medias (t de Student y ANOVA) para identificar, por una parte, las relaciones entre la gestión de conflicto y la dimensión interpersonal del clima organizacional (Relaciones Sociales y Unión-Apoyo entre compañeros de trabajo), y por otra examinar las diferencias en la gestión de conflicto entre las distintas variables sociodemográficas de los participantes.

Propiedades Psicométricas de la Escala

En un primer momento se obtuvo la confiabilidad inicial de la escala, mediante la obtención del coeficiente de consistencia interna alpha de Cronbach .787, un alpha tipificada igual a .808 con 20 ítems:.

Asimismo se realizó una revisión de las correlaciones elemento-total corregida, donde se observa que 5 de los ítems (1, 3, 5, 13 y 18) se encuentran por debajo del criterio de .200 que se estableció para que se mantuvieran como parte del instrumento (ver Tabla 10.2).

Ítem	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
G_C_1	.140	.330	.790
G_C_2	.476	.596	.772
G_C_3	-.032	.293	.806
G_C_4	.418	.551	.775
G_C_5	.171	.464	.790
G_C_6	.429	.441	.774
G_C_7	.503	.493	.769
G_C_8	.233	.307	.788
G_C_9	.543	.481	.766
G_C_10	.372	.405	.777
G_C_11	.378	.354	.777
G_C_12	.552	.423	.767
G_C_13	.181	.413	.791
G_C_14	.495	.659	.770
G_C_15	.519	.473	.771
G_C_16	.445	.469	.772
G_C_17	.579	.563	.766
G_C_18	.120	.483	.796
G_C_19	.596	.632	.764
G_C_20	.282	.554	.783

Tabla 10.2. Estadísticos Total-Elemento. (En Negritas los Ítems Eliminados).

Dado lo anterior se procedió a retirarlos de la escala, como una medida para elevar la fiabilidad de la misma. Hecho esto, se volvió a obtener el índice alfa de Cronbach obteniendo .838, un alpha tipificada de .850 con 15 ítems. Sin embargo, nuevamente uno de los ítems (8) obtenía un valor por debajo del criterio de .200 en la correlación elemento-total corregida (ver Tabla 10.3), por lo que se tomó la decisión de eliminarlo de la escala.

Ítem	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
G_C_2	.560	.586	.823
G_C_4	.460	.493	.829
G_C_6	.484	.381	.827
G_C_7	.584	.476	.821
G_C_8	.141	.196	.854
G_C_9	.576	.462	.821
G_C_10	.296	.302	.840
G_C_11	.399	.297	.832
G_C_12	.574	.392	.822

Tabla 10.3. Estadísticos Total-Elemento. (En Negritas el Ítem Eliminado).

Ítem	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
G_C_14	.579	.640	.822
G_C_15	.557	.451	.825
G_C_16	.436	.404	.830
G_C_17	.635	.536	.819
G_C_19	.660	.620	.816
G_C_20	.241	.390	.841

Tabla 10.3. [Continuación] Estadísticos Total-Elemento. (En Negritas el Ítem Eliminado).

Una vez eliminado el ítem, se obtuvo de nueva cuenta el índice alpha de Cronbach de .854, un alpha tipificada de .860 y 14 ítems.

En este último caso hubo un incremento en el índice de confiabilidad basada en los elementos tipificados, que logró alcanzar el valor de .860. Además, todos los ítems resultantes cumplen con el criterio establecido de .200 para formar parte de la escala (ver Tabla 10.4). Asimismo se observa que la eliminación de alguno de ellos no ayudaría a aumentar la confiabilidad del test.

Ítem	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
G_C_2	.593	.579	.839
G_C_4	.508	.474	.844
G_C_6	.491	.375	.845
G_C_7	.595	.476	.839
G_C_9	.576	.450	.839
G_C_10	.283	.301	.859
G_C_11	.389	.297	.851
G_C_12	.573	.385	.840
G_C_14	.593	.637	.839
G_C_15	.579	.439	.841
G_C_16	.401	.376	.851
G_C_17	.655	.536	.835
G_C_19	.672	.619	.834
G_C_20	.224	.381	.860

Tabla 10.4. Estadísticos Total-Elemento.

Posteriormente se realizó un análisis de correlación de Pearson entre cada uno de los reactivos y el puntaje total de la escala, esto para determinar el tipo de rotación a utilizar en el análisis factorial exploratorio. Las correlaciones obtenidas fueron medianas, ya que oscilan entre .381 y .643, decidiendo que el tipo de rotación a utilizar sería ortogonal (Varimax Kaiser), (Reyes y García, 2008). Sin embargo, antes de realizar el análisis factorial se tenía que comprobar la adecuación psicométrica de los ítems. Para ello se llevó a cabo la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. La prueba KMO obtuvo un valor de .877, indicando que la matriz es adecuada para factorizar (Kaiser, 1970). Asimismo la prueba de Esfericidad de Bartlett fue significativa ($\chi^2=659.581$, $gl=91$, $p=.000$). Por lo tanto, se procedió a

realizar el análisis factorial mediante el método de Máxima Verosimilitud. Del gráfico de sedimentación y la matriz rotada resultante se obtuvo una estructura factorial compuesta por tres factores extraídos con base en autovalores (mayores que 1), que en conjunto explican el 52.552% de la varianza (ver Tabla 10.5 y 10.6; Figura 10.4).

Factor	Autovalores Iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.332	38.085	38.085	2.065	14.747	14.747	4.454	31.813	31.813
2	2.183	15.596	53.681	4.074	29.101	43.848	1.624	11.603	43.416
3	1.002	7.154	60.835	1.219	8.705	52.552	1.279	9.137	52.552
4	.781	5.576	66.412						
5	.718	5.131	71.543						
6	.648	4.627	76.170						
7	.606	4.331	80.501						
8	.540	3.855	84.356						
9	.490	3.503	87.859						
10	.424	3.027	90.886						
11	.387	2.761	93.648						
12	.328	2.343	95.991						
13	.312	2.226	98.217						
14	.250	1.783	100.000						

Tabla 10.5. Varianza Total Explicada en Tres Factores.

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

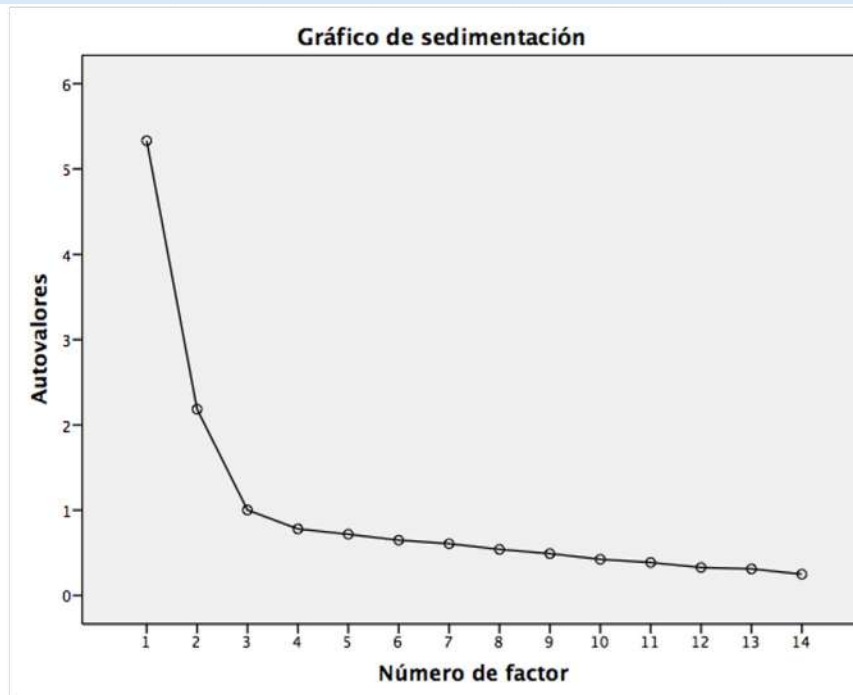


Figura 10.4. Gráfica de Sedimentación para Tres Factores.

Ítems	Factores		
	1	2	3
G_C_14. Examino las ideas de ambas partes para encontrar la mejor solución para los dos	.820	-.109	.090
G_C_19. Propongo una solución que me beneficie a mí y también a la otra persona	.797	.037	.174
G_C_2. Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes	.745	-.043	.137
G_C_17. Me esfuerzo para conseguir un acuerdo equitativo	.729	.147	.114
G_C_4. Examino el problema hasta encontrar una solución que verdaderamente me satisfaga a mí y a la otra parte	.679	.075	-.118
G_C_7. Hago énfasis en que se debe encontrar una solución justa	.666	.192	.004
G_C_9. Me preocupo por mis intereses así como también por los de la otra persona	.661	.056	.121
G_C_12. Insisto en que ambos cedamos un poco	.552	.219	.156
G_C_15. Trato de hacer que las diferencias sean menos graves	.548	.231	.195
G_C_20. Trato de evitar una confrontación con el otro	-.067	.800	.055
G_C_10. Evito las diferencias de opinión en la medida de lo posible	.056	.585	.080
G_C_6. Trato de estar de acuerdo con la otra persona	.258	.508	.263
G_C_11. Trato de adaptarme a la otra parte	.159	.372	.361
G_C_16. Me adapto a los objetivos e intereses de la otra persona	.120	.248	.954
Método de extracción: Máxima verosimilitud.			
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser*			
*La rotación ha convergido en 4 iteraciones.			

Tabla 10.6. Matriz de Factores Rotados con Tres Factores. (En Negritas los Reactivos para cada Factor).

Como se puede apreciar, el ítem 11 muestra conflicto al saturar en más de un factor, ya que presenta valores muy semejantes. Si se eliminara dicho reactivo el factor 3 se quedaría sólo con un ítem, y de acuerdo a McDonald (1985) no es recomendable interpretar aquellos factores que tengan menos tres variables. Es por ello que se optó por realizar un nuevo análisis factorial, pero en esta ocasión los factores se extrajeron con base en un número fijo, el cual se estableció en 2. De esta manera se obtuvo una estructura factorial compuesta por dos factores que en conjunto explican el 46.038% de la varianza (ver Tabla 10.7 y 10.8; Figura 10.5).

Factor	Autovalores Iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.332	38.085	38.085	4.810	34.359	34.359	4.451	31.795	31.795
2	2.183	15.596	53.681	1.635	11.679	46.038	1.994	14.243	46.038
3	1.002	7.154	60.835						
4	.781	5.576	66.412						
5	.718	5.131	71.543						
6	.648	4.627	76.170						
7	.606	4.331	80.501						
8	.540	3.855	84.356						
9	.490	3.503	87.859						
10	.424	3.027	90.886						
11	.387	2.761	93.648						

Tabla 10.7. Varianza Total Explicada en Dos Factores.

Factor	Autovalores Iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
12	.328	2.343	95.991						
13	.312	2.226	98.217						
14	.250	1.783	100.000						

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Tabla 10.7. [Continuación] Varianza Total Explicada en Dos Factores.

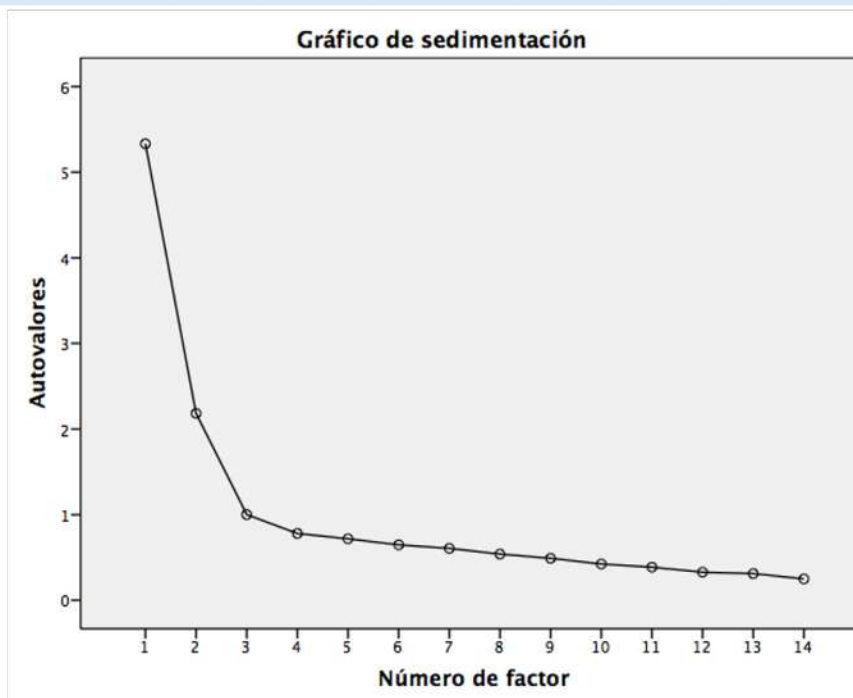


Figura 10.5. Gráfica de Sedimentación para Dos Factores.

Ítems	Factores	
	1	2
G_C_14. Examino las ideas de ambas partes para encontrar la mejor solución para los dos	.834	-.045
G_C_19. Propongo una solución que me beneficie a mí y también a la otra persona	.808	.125
G_C_2. Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes	.756	.027
G_C_17. Me esfuerzo para conseguir un acuerdo equitativo	.724	.202
G_C_9. Me preocupo por mis intereses así como también por los de la otra persona	.663	.132
G_C_4. Examino el problema hasta encontrar una solución que verdaderamente me satisfaga a mí y a la otra parte	.649	.034
G_C_7. Hago énfasis en que se debe encontrar una solución justa	.643	.197
G_C_15. Trato de hacer que las diferencias sean menos graves	.548	.311
G_C_12. Insisto en que ambos cedamos un poco	.544	.281
G_C_20. Trato de evitar una confrontación con el otro	-.108	.695

Tabla 10.8. Matriz de Factores Rotados con Dos Factores. (En Negritas los Reactivos para cada Factor).

Ítems	Factores	
	1	2
G_C_6. Trato de estar de acuerdo con la otra persona	.240	.611
G_C_10. Evito las diferencias de opinión en la medida de lo posible	.019	.572
G_C_11. Trato de adaptarme a la otra parte	.164	.516
G_C_16. Me adapto a los objetivos e intereses de la otra persona	.206	.502
Método de extracción: Máxima verosimilitud.		
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser*		
*La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

Tabla 10.8. [Continuación] Matriz de Factores Rotados con Dos Factores. (En Negritas los Reactivos para cada Factor).

Como se observa, ninguno de los ítems presentó problema alguno después de este análisis. Una vez comprobado lo anterior, se calcularon los valores de fiabilidad para cada uno de los dos factores, factor 1 .895 y factor 2, .721.

Como se mencionó en la descripción del instrumento, éste identifica originalmente cinco factores o estilos de gestión del conflicto con 4 ítems cada uno, sin embargo, en la presente adaptación en una muestra mexicana los ítems se agruparon en dos factores (ver Tabla 10.9).

Ítems en la Escala Original					Ítems en la Escala Adaptada	
Integración	Compromiso	Servilismo	Evitación	Dominación	Factor 1	Factor 2
4, 9, 14, 19.	2, 7, 12, 17.	1, 6, 11, 16.	5, 10, 15, 20.	3, 8, 13, 18.	4, 9, 14, 19, 2, 7, 12, 17, 15.	16, 11, 6, 20, 10.

Tabla 10.9. Comparación de Factores e Ítems de la Escala DUTCH. (En Negritas los Ítems Conservados en la Escala Adaptada).

Como se puede apreciar, el factor 1 de la escala adaptada está compuesto por los ítems de los estilos de Integración y Compromiso (excepto el ítem 15 que corresponde a Evitación), mientras que el factor 2 esta conformado por algunos de los ítems de Servilismo y Evitación. El estilo de Dominación fue el único que no conservó ítems en la versión adaptada. Al respecto Van de Vliert y Euwema (1994, en Medina et al., 2005) esquematizaron en su modelo que la agrupación de los estilos de Integración, Compromiso, Servilismo y Evitación se les podría llamar estilos o conductas dirigidas hacia la cooperación. A su vez los estilos de Integración y Compromiso se les puede categorizar como estilos "activos" orientados hacia la negociación, mientras que el Servilismo y Evitación se caracterizarían por ser estilos "pasivos" de la gestión de conflictos, orientados hacia la no confrontación. De esta manera, si se nombraran los factores obtenidos en este trabajo, el primer factor sería el Estilo Activo-Negociador, mientras que el segundo factor sería el Estilo Pasivo-No Confrontador.

Análisis de Correlación

Como se estableció en el objetivo del presente trabajo, se procedió a realizar análisis de correlación bivariada de Pearson para identificar las posibles relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y el nivel interpersonal del clima laboral, al cual lo componen las relaciones sociales y la unión-apoyo entre compañeros de trabajo (ver Tabla 10.10).

Variable	1	2	3	4	5
1. Activo_Negociador	1				
2. Pasivo_No_Confrontador	.294**	1			

Tabla 10.10. Matriz de Coeficientes de Correlación de Pearson (N=119).



Variable	1	2	3	4	5
3. Relaciones_Sociales	.143	.091	1		
4. Union_Apoyo	.109	.166	.746**	1	
5. Nivel_Interpersonal	.132	.144	.909**	.956**	1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 10.10. [Continuación] Matriz de Coeficientes de Correlación de Pearson (N=119).

Como se observa, no existen relaciones significativas entre los estilos de gestión del conflicto y el sistema interpersonal del clima organizacional. De manera complementaria se realizaron análisis de correlaciones bivariadas de Pearson entre la edad y el estilo Activo-Negociador ($r = 0.153$; $p > 0.05$) y entre el estilo Pasivo-No Confrontador ($r = 0.078$; $p > 0.05$); entre la antigüedad laboral y el estilo Activo-Negociador ($r = 0.145$; $p > 0.05$) y entre el estilo Pasivo-No Confrontador ($r = 0.122$; $p > 0.05$), no encontrando relaciones significativas. Por último, para determinar la posible relación entre el nivel escolar de los participantes y los estilos de gestión del conflicto, se procedió a convertir las puntuaciones obtenidas a valores tipificados (puntajes z), y de esta forma realizar un análisis de correlación de Pearson. Los resultados muestran que no existen relaciones significativas entre el grado de estudios y el estilo Activo-Negociador ($r = 0.138$; $p > 0.05$) ni entre el estilo Pasivo-No Confrontador ($r = 0.110$; $p > 0.05$).

Análisis de las Situaciones de Conflicto

Como se comentó en la descripción de los instrumentos, en el apartado de datos sociodemográficos se incluyó una pregunta sobre las situaciones donde los participantes percibían más conflictos en su trabajo (ver Figura 10.6).

Tal y como se presenta, los participantes tienden a observar más conflicto entre sus compañeros de trabajo y sus jefes, lo que también dependerá de la naturaleza de sus funciones. Para un análisis más preciso, se presenta la Figura 10.7.

Con lo mostrado anteriormente, se aprecia que independientemente del nivel de los trabajadores, la mayor percepción de conflictos se encuentra entre sus jefes y sus compañeros de trabajo.

Análisis de Comparación de Medias

Antes de comenzar con los análisis de comparación de medias, es importante señalar que en las variables "sexo", "nivel escolar", "puesto actual" y "situaciones de conflicto" se homologaron los grupos mediante la eliminación aleatoria de participantes, esto debido a que el tamaño de los grupos fue diferente.

A continuación, se muestran las medias y desviaciones típicas de cada uno de los estilos de gestión del conflicto en función de las variables sociodemográficas, a fin de proceder a los análisis estadísticos (ver Figura 10.11).

Variable	Categorías	N	Activo-Negociador	Pasivo-No Confrontador
Edad	Adulthood Emergente	21	34.09 (s= 7.34)	16.85 (s= 3.58)
	Adulto Joven	33	35.90 (s= 5.02)	16.48 (s=3.22)
	Adulthood Media	35	37.05 (s= 5.51)	17.02 (s= 2.66)
	Adulthood Tardía	30	37.03 (s= 5.39)	17.26 (s= 4.16)

Tabla 10.11. Puntuaciones Medias y Desviaciones Típicas en los Estilos de Gestión del Conflicto en Función de las Variables Sociodemográficas.

Variable	Categorías	N	Activo-Negociador	Pasivo-No Confrontador
Antigüedad Laboral	Aprendiz	39	34.92 (s= 6.81)	16.76 (s= 3.48)
	En Desarrollo	37	36.18 (s= 4.92)	16.48 (s= 2.85)
	Experto	43	37.39 (s= 5.21)	17.39 (s= 3.68)
Sexo	Hombre	39	37.56 (s= 5.56)	16.48 (s= 3.04)
	Mujer	39	36.38 (s= 5.35)	17.30 (s= 3.18)
Nivel Escolar	Secundaria	3	33.00 (s= 8.00)	15.66 (s= 2.08)
	Bachillerato	7	35.14 (s= 7.79)	15.42 (s= 2.99)
	Carrera Técnica	9	35.33 (s= 6.08)	17.11 (s= 2.57)
	Licenciatura/Ingeniería	9	37.77 (s= 4.52)	17.22 (s= 3.76)
	Posgrado	9	37.11 (s= 4.83)	17.55 (s= 5.22)
Puesto Actual	Operativo	12	33.83 (s= 5.35)	14.91 (s= 4.18)
	Medio	12	38.83 (s= 6.10)	16.16 (s= 3.27)
	Directivo	12	39.25 (s= 4.82)	19.00 (s= 2.82)
Tipo de Organización	Pública	63	36.96 (s= 5.27)	17.04 (s= 3.39)
	Privada	56	35.35 (s= 6.18)	16.75 (s= 3.36)
Situación de Conflicto	Mi Jefe	16	36.68 (s= 5.42)	17.06 (s= 4.10)
	Mis Compañeros	16	34.37 (s= 5.76)	15.87 (s= 2.89)
	Mis Subordinados	16	38.56 (s= 4.41)	18.31 (s= 2.96)

Tabla 10.11.
[Continuación]
Puntuaciones Medias y Desviaciones Típicas en los Estilos de Gestión del Conflicto en Función de las Variables Sociodemográficas.

En primer lugar se obtuvieron los rangos teóricos de la escala, los cuales se generaron en función del puntaje mínimo y máximo que se puede conseguir en el cuestionario, con la finalidad de ubicar las medias de cada grupo respecto de los estilos de gestión del conflicto en los niveles "bajo", "moderado" y "alto", quedando de la siguiente manera: Estilo Activo-Negociador: bajo (9-20 puntos); moderado (21-32 puntos); y alto (33-45 puntos), y por su parte el Estilo Pasivo-No Confrontador: bajo (5-11 puntos); moderado (12-18 puntos); y alto (19-25 puntos). Con lo anterior se puede apreciar que los puntajes obtenidos por los participantes en el estilo Activo-Negociador los ubicaría en un rango "alto" en sus distintos grupos, sin embargo, no es así en los puntajes del estilo Pasivo-No Confrontador, donde el único grupo que puntuó alto fue el de los directivos, ubicando a los restantes en el rango moderado.

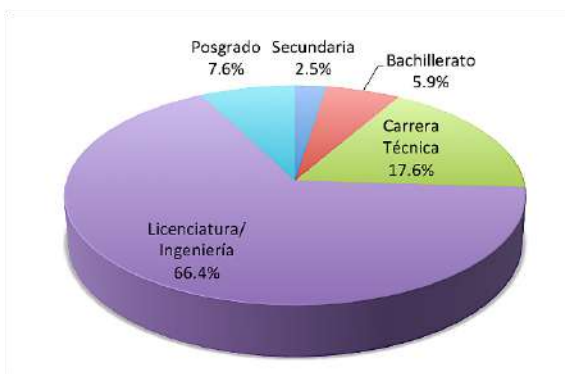


Figura 10.6. Porcentajes de Percepción de Conflictos de los Participantes (N=119)

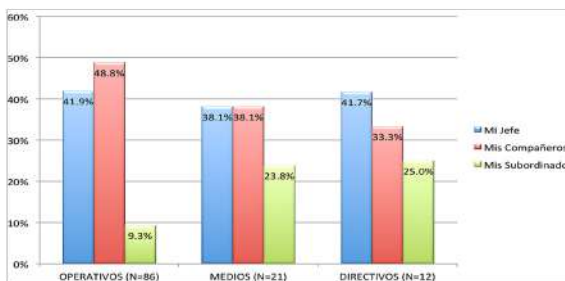


Figura 10.7. Comparación de los Porcentajes de Percepción de Conflictos entre Niveles Organizacionales

Posteriormente los análisis de comparación de medias mostraron que no existen diferencias estadísticas entre hombres y mujeres en el empleo del estilo Activo-Negociador ($t(76)=0.954$; $p>0.05$), ni entre el estilo Pasivo-No Confrontador ($t(76)=-1.163$; $p>0.05$). Igualmente no se encontraron diferencias entre las organizaciones públicas y privadas en el estilo Activo-Negociador ($t(117)=1.533$; $p>0.05$) ni en el Pasivo-No Confrontador ($t(117)=0.479$; $p>0.05$).

Respecto a los niveles escolares, inicialmente se realizaron las comparaciones tomando en cuenta todos los niveles académicos, no encontrando diferencias estadísticas en el estilo Activo-Negociador ($F(4,32)=0.527$; $p>0.05$) ni en el Pasivo-No Confrontador ($F(4,32)=0.441$; $p>0.05$). No obstante, se realizó de nueva cuenta la misma comparación, pero en esta ocasión se excluyó al nivel secundaria por su pequeño número de integrantes. A pesar de ello, tampoco se encontraron diferencias estadísticas en el Activo-Negociador ($F(3,30)=0.425$; $p>0.05$) ni en el Pasivo-No Confrontador ($F(3,30)=0.464$; $p>0.05$).

Por su parte al comparar el puesto actual de los participantes se encontraron diferencias estadísticas tanto en el estilo Activo-Negociador ($F(2,33)=3.665$; $p<0.05$) como en el Pasivo-No Confrontador ($F(2,33)=4.349$; $p<0.05$). Para conocer con mayor precisión cuáles eran los puestos que diferían entre sí se realizaron pruebas post hoc, particularmente la de Diferencia Mínima Significativa (DMS) para el primer caso, y la de Diferencia Honestamente Significativa (HSD) de Tukey para el segundo (ver Figura 10.12 y 10.13). Es importante destacar que para el primer caso ninguna otra prueba post hoc ofrecía con exactitud la localización de las diferencias entre medias.

Prueba Post hoc	(I) Puesto Actual	(J) Puesto Actual	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
DMS	Operativo	Medio	-5.00000*	2.22654	.032	-9.5299	-.4701
		Directivo	-5.41667*	2.22654	.021	-9.9466	-.8867
	Medio	Operativo	5.00000*	2.22654	.032	.4701	9.5299
		Directivo	-.41667	2.22654	.853	-4.9466	4.1133
	Directivo	Operativo	5.41667*	2.22654	.021	.8867	9.9466
		Medio	.41667	2.22654	.853	-4.1133	4.9466

Tabla 10.12. Prueba DMS para la Variable Activo-Negociador.

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Prueba Post hoc	(I) Puesto Actual	(J) Puesto Actual	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
HSD de Tukey	Operativo	Medio	-1.25000	1.41882	.656	-4.7315	2.2315
		Directivo	-4.08333*	1.41882	.019	-7.5648	-.6018
	Medio	Operativo	1.25000	1.41882	.656	-2.2315	4.7315
		Directivo	-2.83333	1.41882	.129	-6.3148	.6482
	Directivo	Operativo	4.08333*	1.41882	.019	.6018	7.5648
		Medio	2.83333	1.41882	.129	-.6482	6.3148

Tabla 10.13. Prueba HSD de Tukey para la Variable Pasivo-No Confrontador.

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Con lo presentado anteriormente se identifica que tanto los niveles medios y directivos poseen una mayor predisposición hacia el estilo Activo-Negociador que los trabajadores operativos, y por su parte el estilo Pasivo-No Confrontador tiende a ser

considerado en mayor medida por los directivos que por el nivel operativo.

Referente a si existía alguna discrepancia entre la preferencia de uno u otro estilo dependiendo de la situación de conflicto, se encontró que no existían diferencias estadísticas con el estilo Activo-Negociador ($F(2,45)=2.573$; $p > 0.05$) ni con el Pasivo-No Confrontador ($F(2,45)=2.097$; $p > 0.05$).

En cuanto a la antigüedad laboral fue necesario agrupar los años de servicio en rangos para realizar las comparaciones, de tal forma que se crearon tres categorías: Aprendiz (1-2 años); En Desarrollo (3-5 años); y Experto (6-39 años). Hecho esto se halló que no habían diferencias estadísticas en el estilo Activo-Negociador ($F(2,116)=1.918$; $p > 0.05$), ni con el Pasivo-No Confrontador ($F(2,116)=0.768$; $p > 0.05$).

Por último, para identificar si existía diferencia entre la preferencia de cierto estilo de gestión del conflicto respecto a la edad de los trabajadores, se procedió de igual forma a crear rangos, pero esta vez de acuerdo con las etapas del desarrollo en la adultez. De esta manera quedaron conformados cuatro grupos: Adultez Emergente (20-25 años); Adultez Joven (26-29 años); Adultez Media (30-41 años); y Adultez Tardía (42-61 años). Una vez realizados los análisis se descubrió que no existían diferencias estadísticas con el estilo Activo-Negociador ($F(3,115)=1.450$; $p > 0.05$), ni con el estilo Pasivo-No Confrontador ($F(3,115)=0.297$; $p > 0.05$).

Conclusión

El conflicto resulta prácticamente consustancial a la vida y dinámica organizativa presentándose en todos los niveles de la organización, principalmente en las relaciones interpersonales entre sus miembros (Munduate et al., 1993). Esta es una de las principales razones por la cual el estudio del conflicto es y seguirá vigente dentro del contexto organizacional.

El presente trabajo se ha centrado en la dimensión interpersonal del conflicto, que como se ha expuesto puede generar tanto consecuencias positivas y funcionales, o provocar consecuencias negativas y perjudiciales tanto para los individuos como para la propia organización. De esta manera la clave se encontraría en el manejo que se haga del mismo, o más propiamente dicho en su gestión, para así poder aprovecharlo como un elemento que aporte al crecimiento más que como un obstáculo que lo limite.

El modelo bidimensional de intereses dobles nos brinda una propuesta acerca de estos estilos de gestión del conflicto, y como se ha descrito, su investigación ha estado activa durante los últimos años poniéndose a prueba en diversos contextos. Sin embargo, en nuestro país es prácticamente inexistente su estudio, originando la falta de información respecto a este constructo en nuestra realidad. Una de las principales alternativas para su investigación es la creación de instrumentos, por una parte, y por otra la traducción de los que más se han reportado en la literatura especializada. Cada una de estas alternativas posee sus ventajas y desventajas, no obstante, aquí se ha optado por la segunda, ya que parte de refutar y consolidar algún constructo reside en la replicación de sus métodos, así como en la utilización de los mismos instrumentos de medición. En este caso no sólo se tradujo un cuestionario, sino que se transformó para que fuera congruente con nuestro contexto manteniendo el sentido original, procedimiento conocido como adaptación (Tornimbeni, Pérez y Olaz, 2008). Fue así que la aplicación de una metodología rigurosa permitió obtener el instrumento reportado anteriormente, que partió de una traducción inicial y jueceo por parte de expertos,

para finalizar con los análisis que nos permitieron conocer su confiabilidad y validez.

Respecto a la primera, autores como Hernández et al. (2014) mencionan que no existe todavía un criterio absoluto sobre la evaluación del coeficiente de confiabilidad con respecto a si se considera adecuado o no, sino que más bien se trata del criterio del investigador y del uso que le dé a la escala. Por su parte Martínez, Hernández y Hernández (2014) mencionan que suele considerarse aceptables los trabajos de investigación en los que se usan coeficientes alpha mayores o iguales a 0.70. Bajo esta perspectiva el coeficiente alpha obtenido de 0.86 para la escala general, de 0.89 para el primer factor y de 0.72 para el segundo permitirían establecer la escala como buena para los dos primeros coeficientes, y como aceptable dentro del límite para el segundo caso. Aunque aceptable, este último coeficiente pudiera aumentar sí se aumentara el número de aplicaciones, ya que como se observó, todos los ítems resultantes contribuyen al mantenimiento del índice de confiabilidad de la escala total.

En consecuencia, del proceso anterior, se tuvo que la escala obtenida difirió de la escala original, ya que de poseer 20 ítems solamente se conservaron 14. Después de esto fue necesario indagar respecto a la validez de constructo del instrumento, por lo que se llevaron a cabo análisis factoriales exploratorios mediante el método de Máxima Verosimilitud. En este punto es importante mencionar la razón por la cual se optó por este método de extracción en lugar del más empleado en la literatura, el Análisis de Componentes Principales. El método de Máxima Verosimilitud, como un método de Análisis Factorial como tal, permite distinguir entre la varianza de error y la varianza común (comunalidad), reproduciendo tan sólo esta última, que es la que interviene en las correlaciones entre variables, a diferencia del Análisis de Componentes Principales que no hace esa diferencia, y sólo considera la varianza total (Ferrando y Anguiano, 2010). Es por ello que a pesar de que el porcentaje de varianza explicada fue mayor mediante el Análisis de Componentes Principales (53.681% vs 46.038% de Máxima Verosimilitud) se decidió conservar la extracción realizada por este último procedimiento.

Del análisis factorial efectuado se obtuvieron 2 factores, que cómo se presentó anteriormente se nombraron Estilo Activo-Negociador y Estilo Pasivo-No Confrontador, para el primer y segundo factor respectivamente. En primer lugar, es importante destacar la eliminación del Estilo de Dominación de la escala, dejando sólo ítems de los cuatro estilos restantes representados en el modelo de intereses dobles (Integración, Compromiso, Servilismo y Evitación). Se sospecha que, al ser la Dominación el estilo más coercitivo y desagradable para resolver los conflictos de forma general (Medina, Dorado, Cisneros, Arévalo y Munduate, 2003; Beitler et al., 2016) existieron inconsistencias al momento de contestar a esos reactivos por parte de los participantes. Una alternativa para determinar la validez o no de esta dimensión en nuestro contexto tendría que ir encaminada a la aplicación de esos reactivos en muestras que debido a su profesión o actividades de trabajo, pudieran hacer un mayor uso de este estilo respecto a las demás personas, como por ejemplo abogados o empresarios, ya que en general los ítems hacen referencia a "obtener beneficios", "luchar por un buen resultado" y "hago todo para ganar". O, por otro lado, elaborar nuevos ítems que se ajusten más a nuestro contexto y den cuenta del uso de las estrategias de dominación de una forma más sutil o indirecta.

En segundo lugar, con relación a los ítems conservados en el instrumento, la agrupación que se obtuvo mediante la factorización concuerda con la teoría, particularmente con la reconceptualización que hacen Van de Vliert y Euwema (1994, en Medina et al., 2005) del modelo bidimensional de intereses dobles, que por un lado

tiene al estilo de Integración y Compromiso (Activo-Negociador) y por otro al estilo de Servilismo y Evitación (Pasivo-No Confrontador). Aquí es importante señalar lo siguiente, ya que dentro de los ítems de Activo-Negociador se encuentra el ítem número 15 que corresponde originalmente a la dimensión de Evitación, no obstante, si se analiza más detenidamente se identifica que hace referencia al fin principal que caracteriza a los estilos de Integración y Compromiso, “hacer las diferencias menos graves”. De esta forma al llevar a cabo estrategias activas-negociadoras se buscaría resolver el conflicto, lo que terminaría con las diferencias entre los oponentes, mientras que las estrategias pasivo-no confrontadoras no buscan en realidad hacer las diferencias menos graves, sino hacer de cuenta que el conflicto no es tan grave o posponer la solución del conflicto, lo que haría que las diferencias entre los involucrados se mantuvieran presentes.

En tercer lugar, es relevante resaltar que en instrumentos previos al DUTCH se había reportado una escasa discriminación entre los estilos referidos antes, por un lado, entre Integración y Compromiso, y por otro entre Evitación y Servilismo (Medina et al., 2005). Debido a ello fue diseñado el DUTCH, ya que remedió estas situaciones obteniendo una mayor precisión en la diferenciación entre los cinco estilos de gestión del conflicto según lo reportado en la validación realizada por De Dreu et al. (2001), razón por la cual se optó por validar este instrumento. Sin embargo en la presente investigación no ocurrió así, y el instrumento volvió a presentar las mismas características que sus antecesores. Una de las posibles explicaciones de este resultado se debe quizá por el tamaño de la muestra, ya que el estudio citado anteriormente contó con la participación de 2403 trabajadores y profesionistas. Por tanto, sería importante aumentar el tamaño de la muestra y volver a realizar análisis de validez, y así comprobar la existencia de cinco factores como en el estudio original, o en cambio la replicación de únicamente los dos factores reportados en este trabajo.

Por lo que se refiere al objetivo principal de este estudio, el cual fue identificar las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y el sistema interpersonal entre los compañeros de trabajo, se hubiera esperado encontrar alguna correlación estadística significativa, pero no fue el caso. La literatura apunta que los estilos Integrativos y Cooperativos (en este caso agrupados en el Estilo Activo-Negociador) reducen la experiencia de conflicto y sus características negativas (Medina et al., 2003; Behfar et al., 2008; Chung-Yan y Moeller, 2010), y con ello tienden a propiciar un ambiente favorable de trabajo (Gross y Guerrero, 2000, en Benítez et al., 2011), y además previenen relaciones fragmentadas entre los miembros y favorecen el trabajo en equipo (Havenga y Visagie, 2006; De Church et al., 2007). Un constructo que se pensó podía dar cuenta de estos últimos aspectos era el del Sistema Interpersonal del Clima Organizacional, que como se mencionó en la descripción de los instrumentos, es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de su ambiente de trabajo, particularmente respecto a las relaciones sociales entre los miembros y la unión y apoyo entre compañeros de trabajo. Sin embargo, al revisar con mayor detalle cada uno de los ítems que componen a esta subescala, se puede apreciar que en conjunto hacen referencia a una percepción grupal tanto de las relaciones sociales como del apoyo y unión entre compañeros, lo que podría explicar el porqué no se relacionaron con los estilos de gestión del conflicto. En otras palabras, los estilos de gestión del conflicto son aspectos individuales, propios del individuo, el cual da cuenta personalmente de ellos, por lo que para conocer cómo es su relación con sus demás compañeros de trabajo, se debió de buscar algún

instrumento que identificara la percepción individual de estos elementos más no una percepción grupal, como se puede ver en los siguientes ejemplos de algunos ítems: (e.g., “En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable”); (e.g., “En la organización hay compañerismo entre los trabajadores”). Como se aprecia, se refiere a la percepción general de la organización, y quizá algunos ítems que hagan referencia a la percepción individual tendrían que comenzar con “Yo percibo unión con mis compañeros de trabajo” o “Yo percibo compañerismo con mis compañeros”. Para evitar estos percances metodológicos se recomienda tomar en cuenta estas recomendaciones en futuras investigaciones.

Con respecto a la edad y la antigüedad laboral, al parecer no existe relación que suponga que con el paso del tiempo los estilos de gestión del conflicto son adquiridos o modificados. Asimismo, el nivel escolar de los individuos no se relaciona con la preferencia por uno u otro estilo de gestión, así pues, se tiene que la preparación académica no influye de forma directa en si una persona es activa-negociadora o pasiva-no confrontadora.

En relación al análisis de las principales situaciones de conflicto se identifica que independientemente del puesto y funciones que desempeñan los trabajadores, la mayor parte de los conflictos se perciben entre los jefes y compañeros de trabajo. Al respecto sería necesario indagar si esos conflictos que se señalan son de índole relacional o de tareas, ya que de esta forma se podría conocer la relación existente entre lo reportado por los participantes, los cuales obtuvieron puntuaciones altas en el estilo Activo-Negociador, y puntuaciones moderadas en el estilo Pasivo-No Confrontador, y como se describió anteriormente, ante conflictos agudos que comúnmente son relacionales, las estrategias del tipo pasivas-no confrontadoras son más efectivas (Chung-Yan y Moeller, 2010; Barbuto et al., 2010).

Retomando el tema de los puntajes obtenidos en el rango alto del estilo Activo-Negociador por parte de la mayoría de los participantes en sus distintas variables, habrá que tomar en cuenta que al tratarse de un autoinforme los resultados pueden variar de la verdadera ejecución de los trabajadores, ya que el instrumento identifica predisposiciones conductuales. Dicho esto, como una primera evaluación o acercamiento acerca de los estilos de gestión es una herramienta útil y adecuada, sin embargo para un diagnóstico más personalizado es necesario hacer uso de metodologías de observación de la conducta. Esta situación no es nueva en el ámbito de la evaluación mediante cuestionarios, pero sí es importante señalarla, ya que a pesar de que el cuestionario fue diseñado para evitar la deseabilidad social, es conveniente obtener información complementaria en los casos que acaparen la atención del investigador o consultor. No obstante una ventaja que se encuentra en este instrumento es su aplicación también en forma observacional (Medina et al., 2005). Resumiendo, debido a la puntuación obtenida por los participantes se esperaría que la mayoría gestionaran activa y negociadoramente sus conflictos, aunque se deben de tomar en cuenta otros factores, como la ya mencionada tipología del conflicto (de relaciones y de tarea), así como las situaciones específicas para que entonces ese estilo sea eficaz, y por último la comprobación de la ejecución del estilo reportado por el trabajador en su contexto real de interacción.

Pasando al tema de los análisis de comparación de medias, se encontró que solamente se presentaron diferencias estadísticas respecto al puesto actual de los trabajadores en función de los estilos de gestión del conflicto, destacando que los trabajadores operativos obtuvieron en promedio una menor puntuación en los dos

estilos en comparación con los niveles medios y directivos. En contraste, diversa literatura sobre negociación y manejo de conflictos se ha centrado mayormente en los niveles que comandan personal, en parte quizá por su interés en temas como el liderazgo y habilidades directivas, muy necesarios para dirigir y alcanzar los objetivos, descuidando sin embargo la parte del núcleo de operaciones, fuerza principal de toda la organización. En general se debería de prestar mayor atención a los trabajadores operativos respecto al entrenamiento y capacitación en habilidades de gestión del conflicto, por una parte resaltado el ahorro de tiempo que representaría para los mandos medios y directivos al no ser necesaria su intervención en la solución de sus problemas, y por otra tal como lo menciona Munduate (1993) es mejor optar por la gestión personal del conflicto respecto a la intervención de un tercero, debido fundamentalmente a la desconfianza que pudiera existir por parte de las personas involucradas.

En cuanto a las demás variables analizadas se tuvo que ninguna presentó diferencias estadísticas respecto a los estilos de gestión del conflicto. Algunas alternativas para determinar si la ausencia de significación estadística es verdadera serían aumentar el tamaño de la muestra; evaluar muestras con características diferentes tales como trabajos donde se requiera usar estilos más dominantes (litigio) o estilos más integradores (ventas); o seleccionar un tipo de muestro probabilístico. Vale la pena mencionar algunos estudios realizados en otros contextos culturales donde, por ejemplo, se encontraron diferencias entre el sexo, tipo de organización y puesto actual (Havenga y Visagie, 2006) o entre la edad y la antigüedad laboral de los participantes (Beitler et al., 2016) respecto a los estilos de gestión del conflicto.

Para finalizar con el apartado de los estilos de gestión del conflicto se retoma parte de su importancia en el ámbito organizacional. Primero, tal y como se ha referido antes, los estilos de gestión que se han demostrado más eficaces son el Integrativo y el de Compromiso (Activo-Negociador). No obstante, es necesario recordar que sus resultados dependerán en gran parte del tipo de conflicto al que se esté enfrentando. Los conflictos que suelen ser más destructivos y sin beneficios son los orientados hacia las relaciones personales, donde los estilos de Servilismo y Evitación (Pasivo-No Confrontador) serán los que ayudarán a evitar que el conflicto escale hasta un nivel irreversible, imposible de solucionar. Es así que un uso indiscriminado del estilo Activo-Negociador puede ser contraproducente, ya que no siempre es posible llegar a un acuerdo, mucho menos tratándose de conflictos de relaciones (De Dreu y Van Vianen, 2001). Por ello es más benéfico que los trabajadores tengan un balance entre el empleo de cada uno de los estilos de gestión del conflicto (Chung-Yan y Moeller, 2010), logrando identificar el tipo de conflicto del cual se trata, y en función a ello hacer uso del más adecuado. Como ejemplo, cuando un conflicto sea muy elevado y orientado hacia las relaciones, será conveniente en un primer momento usar estrategias pasivas-no confrontadoras, reduciendo así la intensidad del mismo, y cuando el conflicto haya disminuido y orientado hacia la tarea será momento de optar por estrategias activas-negociadoras. Por esta razón, se cree que es más conveniente optar por la gestión de conflictos en lugar de la mera negociación.

Por su parte las organizaciones tendrían que fomentar un ambiente adecuado para gestionar los conflictos con un potencial integrador, esto es enfocando los problemas hacia la tarea y favoreciendo las buenas relaciones personales entre los miembros (Rognes y Schei, 2010), obteniendo así resultados más constructivos.

Para ello también es necesario crear talleres y programas de capacitación para los trabajadores donde se les instruya acerca de esta temática, que se les entrene para identificar las situaciones y tipos de conflicto, así como implementar las estrategias adecuadas (Özkalp et al., 2009). Asimismo, de acuerdo a León-Pérez et al. (2010), es necesario crear una cultura organizacional que gestione los conflictos en el contexto laboral de forma efectiva, potenciando las consecuencias positivas de obtener puntos de vista contradictorios y eliminando posibles consecuencias negativas para las relaciones interpersonales y el clima de trabajo.

Como se observa hay bastante trabajo por hacer respecto al tema del conflicto en el contexto laboral, y al menos desde la perspectiva del presente trabajo se apuesta a la relevancia del psicólogo respecto a este tema. Al respecto Palací (2008) menciona que muchas veces se ha tratado de explicar el comportamiento organizacional aislado del individuo o reducido a mero fenómeno social, en especial por parte de las ciencias de la Administración, la Sociología, el Derecho, etc. Sin embargo, éstas por sí mismas son insuficientes para ofrecer una comprensión global de estos fenómenos sin recurrir a la Psicología. De forma particular en el tema del conflicto, González et al. (2012) establece que no sólo es importante conocer el proceso del conflicto, sino también identificar las cogniciones y emociones de las partes involucradas debido a su influencia en el curso e identificación del problema, aspectos en los cuales el psicólogo es experto. De esta forma el psicólogo puede planear y ejecutar programas de intervención integrales respecto a la gestión del conflicto, sobretodo al trasladar el contenido teórico de los modelos a la práctica, haciendo uso de estrategias y técnicas psicológicas para su instrucción y para la ejecución por parte de los trabajadores. Por su parte Gómez (2013) postula la importancia de que los psicólogos organizacionales lleven a cabo diagnósticos en materia de conflicto, ya que esto puede servir como alertas tempranas que permitan identificar la problemática y así adelantar las acciones preventivas en términos de formación y desarrollo de competencias para una mejor convivencia laboral.

Sin embargo, para lograr lo anterior es necesario contar con instrumentos confiables y validos que permitan lograr un mejor acercamiento y atención al problema. De ahí la importancia del presente trabajo, que por una parte contribuye al diagnóstico y evaluación en la gestión del conflicto, y por otra intenta hacer notoria la necesaria relación entre la investigación científica y la práctica profesional, ya que sin investigación no se podría contar con instrumentos adecuados para ser empleados en los procesos de intervención o consultoría. De esta forma se cree importante la formación de psicólogos organizacionales en ambas áreas, logrando así la obtención de las competencias necesarias para garantizar su trabajo dentro de las organizaciones, y con ello conseguir el reconocimiento de su función particular, que lo caracterizará de los demás profesionales. Por último, uno de los objetivos implícitos consistió en mantener vigente el interés por el estudio del conflicto dentro del contexto laboral, ya que como se expuso, el éxito o fracaso de una organización dependerá en parte del manejo que se haga del mismo, y lo más importante, aportar con ello a la búsqueda y mejoramiento del bienestar del ser humano dentro de su trabajo, esencia fundamental de esta disciplina.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning.
- Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M. y De Witte, H. (2014). Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (4), 511-524.
- Barbuto, J., Phipps, K. y Xu, Y. (2010). Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 21 (4), 434-447.
- Behfar, K., Peterson, R., Mannix, E. y Trochim, W. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.
- Beitler, L., Machowski, S., Johnson, S. y Zapf, D. (2016). Conflict management and age in service professions. *International Journal of Conflict Management*, 27 (3), 302-330.
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 69-81.
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de psicología*, 28 (1), 139-149.
- Chen, A., Hou, Y. y Wu, I. (2016). Handling conflict at work – the impact of active and agreeable conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 27 (1), 50-61.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chienwattanasook, K. (2010). The impact of employees' conflict management styles on task conflict, relationship conflict and stress in the Thai telecommunications sector. *Journal of Behavioral Science*, 16 (2), 13-31.
- Chung-Yan, G. y Moeller, C. (2010). The psychosocial costs of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 21 (4), 382-399.
- De Church, L., Hamilton, K. y Haas, C. (2007). Effects of conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11 (1), 66-78.
- De Dreu, C. y Gelfand, M. (2008). Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. En Autores (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 3-54). New York: Taylor & Francis Group.
- De Dreu, C. y Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. y Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Dijkstra, M., De Dreu, C., Evers, A. y Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (4), 405-423.
- Ferrando, P. y Anguiano, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 18-33.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Gómez, C. (2013). Estado de la calidad de vida laboral en las organizaciones y reflexión sobre el rol de los psicólogos organizacionales colombianos frente a esta realidad. En L. Delgado y M. Vanegas (Comps.), *Psicología Organizacional. Perspectivas y avances* (pp. 85-101). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gómez, M. y Vicario, O. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. (Tesis de Licenciatura). UNAM, México.
- González, P., Llinares, L. y Zurriaga, R. (2012). *Gestión Positiva del Conflicto Organizacional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva. *Revista Pensando Psicología*, 6 (11), 11-27.
- Havenga, W. y Visagie, J. (2006). Interpersonal conflict-handling styles used in public and private sector organizations: a comparative study. *Journal of Industrial Psychology*, 32 (1), 60-65.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kaiser, H. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-416.
- Kozlowski, S. (2012). The Nature of Organizational Psychology. En Autor (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (pp. 3-21). New York: Oxford University Press.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- León-Pérez, J., Arenas, A., Munduate, L. y Medina, F. (2010). Propuesta para evaluar estrategias de prevención del acoso psicológico en el trabajo: el programa gestión eficaz de conflictos en

- organizaciones andaluzas (GECO). Revista de Prevención de Riesgos Psicosociales y Bienestar en el Trabajo, 2, 85-96.
- León-Pérez, J., Medina, F., Arenas, A. y Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (3), 250-263.
- León-Pérez, J., Notelaers, G. y León-Rubio, J. (2016). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (1), 1-12.
- Martínez, M., Hernández, M. V. y Hernández, M. J. (2014). *Psicometría*. Madrid: Alianza Editorial.
- McDonald, R. (1985). *Factor analysis and related methods*. Hillsdale: LEA.
- Medina, F. y Munduate, L. (2005). Evaluación de la gestión del conflicto. En L. Munduate y F. Medina (Coords.), *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (pp. 73-89). Madrid: Pirámide.
- Medina, F., Dorado, M., Cisneros, I., Arévalo, A. y Munduate, L. (2003). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 15 (1), 12-18.
- Medina, F., Luque, P. y Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. En L. Munduate y F. Medina (Coords.), *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. y Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de psicología social*, 19 (1), 3-15.
- Monteiro, A., Serrano, G y Rodríguez, D. (2012). Estilos de gestión del conflicto, factores de personalidad y eficacia en la negociación. *Revista de Psicología Social*, 27 (1), 97-109.
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23 (1), 6-18.
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30 (1), 238-246.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson.
- Munduate, L. (1993). La aproximación psicosocial al estudio del conflicto y la negociación laboral en España: una revisión. *Psicothema*, 5, 261-275.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.
- Munduate, L., Luque, P. y Barón, M. (1997). Styles of handling interpersonal conflict: an observational study. *Psicothema*, 9 (1), 145-153.
- Navarro, Y., López, M., Climent, J. y Ruíz, M. (2012). Desarrollo de competencias de gestión de conflictos en la formación universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 60 (2), 1-11.
- Ogilvie, J. y Kidder, D. (2008). What about negotiator styles?. *International Journal of Conflict Management*, 19 (2), 132-147.
- Özkalp, E., Sungur, Z. y Özdemir, A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33 (5), 419-438.
- Palací, F. (2008). Las organizaciones y su psicología. En Autor (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 1-30). Madrid: Pearson.
- Patlán, J. y Flores, R. (2013). Desarrollo y validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia & Trabajo*, 48, 131-139.
- Posthuma, R., White, G., Dworkin, J., Yáñez, O. y Swift, M. (2006). Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures. *International Journal of Conflict Management*, 17 (3), 242-260.
- Reece, B. y Brandt, R. (2005). *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications*. U.S.A.: Houghton Mifflin.
- Reyes, I. y García, L. (2008). Procedimiento de validación psicométrica culturalmente relevante: Un ejemplo. En S. Rivera-Aragón, R. Díaz-Loving, R. Sánchez-Aragón, y I. Reyes-Lagunes (Eds.), *La Psicología Social en México*, Vol. XII (pp. 625-636). México: Asociación Mexicana de Psicología Social.
- Riggioni, R. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. y Zarco, V. (2009). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En A. Rodríguez (Dir.), *Psicología del Trabajo* (pp. 19-43). Madrid: Pirámide.
- Rognes, J. y Schei, V. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (1), 82-97.
- Shih, H. y Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21 (2), 147-168.
- Speakman, J. y Ryals, L. (2010). A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. *International Journal of Conflict Management*, 21 (2), 186-201.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual Moderno.

Aplicaciones de la Psicología al Campo Organizacional

- Tornimbeni, S., Pérez, E. y Olaz, F. (2008). Introducción a la Psicometría. Buenos Aires: Paidós.
- Van de Vliert, E. (1997). Complex Interpersonal Conflict Behavior. Psychology Press: London.
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C. (2005). El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto. En L. Munduate y F. Medina (Coords.), Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación (pp. 31-44). Madrid: Pirámide.
- Way, K., Jimmieson, N. y Bordia, P. (2014). Supervisor conflict management, justice, and strain: multilevel relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (8), 1044-1063.
- Way, K., Jimmieson, N. y Bordia, P. (2016). Shared perceptions of supervisor conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 27 (1), 25-49.
- Zarco, V., Rodríguez, A. y Martín, M. (2004). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. En A. Rodríguez (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 19-67). Barcelona: Editorial UOC.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.

Anexo

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
 PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
 RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

El propósito de esta investigación es obtener información sobre la manera en que se relacionan las personas dentro de su trabajo. Los datos que se derive de estos cuestionarios serán manejados de forma anónima y confidencial, su participación es libre y voluntaria al final no está obligado a ningún tratamiento. En caso de no querer participar no habrá ningún inconveniente ni perjuicio laboral.

Por favor contesta lo siguiente:

Edad: _____	Sexo: 1) Hombre 2) Mujer	Antigüedad Laboral: _____
Nivel Escolar Máximo: 1) Primaria 2) Secundaria 3) Bachillerato 4) Carrera Técnica 5) Licenciatura/Ingeniería 6) Posgrado	Puesto Actual: _____	Tipo de Organización: 1) Pública 2) Privada
Las situaciones donde más percibo conflictos en mi trabajo es con: 1) Mi Jefe 2) Mis Compañeros 3) Mis Subordinados		

Por favor marca con una "X" la frecuencia con la que realizas lo siguiente:

Cuando tengo un conflicto con alguien en el trabajo, yo:

	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A Veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
1. Cedo ante los deseos de la otra parte					
2. Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes					
3. Impongo mi punto de vista					
4. Examino el problema hasta encontrar una solución que verdaderamente me satisfaga a mí y a la otra parte					
5. Evito cualquier confrontación respecto a nuestras diferencias					
6. Trato de estar de acuerdo con la otra persona					
7. Hago énfasis en que se debe encontrar una solución justa					
8. Me enfoco en obtener beneficios					
9. Me preocupo por mis intereses, así como también por los de la otra persona					
10. Evito las diferencias de opinión en la medida de lo posible					
11. Trato de adaptarme a la otra parte					
12. Insisto en que ambos cedamos un poco					
13. Lucho por un buen resultado para mí					
14. Examino las ideas de ambas partes para encontrar la mejor solución para los dos					
15. Trato de hacer que las diferencias sean menos graves					
16. Me adapto a los objetivos e intereses de la otra persona					
17. Me esfuerzo para conseguir un acuerdo equitativo					
18. Hago todo para ganar					
19. Propongo una solución que me beneficie a mí y también a la otra persona					
20. Trato de evitar una confrontación con el otro					

A continuación, marca con una "X" la opción que describa mejor lo que sucede en tu lugar de trabajo:

	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A Veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
1. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores					
2. Los trabajadores se llevan bien entre ellos					
3. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema					
4. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo					
5. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo					
6. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales					
7. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable					

Has terminado ¡Gracias por tu participación!





Parte III

Psicología Aplicada al Emprendimiento y la Gestión Organizacional

La tercera parte del libro se centra en la aplicación de principios psicológicos y conductuales a contextos organizacionales diversos, desde el análisis de conductas individuales hasta la intervención en estructuras más amplias. Los capítulos exploran áreas clave como el manejo de la conducta alimentaria, el emprendimiento, los retos en organizaciones educativas y el diseño de herramientas administrativas para gestionar contingencias. Estos temas reflejan cómo la psicología aplicada puede contribuir a resolver problemas complejos, promoviendo prácticas organizacionales más efectivas, innovadoras y sostenibles.

Capítulo 11: Análisis Funcional de la Conducta Alimentaria en Humanos: Hacia una Intervención Efectivas

Este capítulo examina cómo los principios del análisis funcional pueden aplicarse a la conducta alimentaria en contextos organizacionales, como comedores institucionales o programas de bienestar laboral. Se identifican retos como la resistencia al cambio en hábitos alimenticios, la implementación de programas adaptados a las necesidades individuales y organizacionales, y la necesidad de medir el impacto de las intervenciones de manera continua y efectiva.

Capítulo 12: Estudio del Emprendimiento desde la Psicología: Dos Líneas de Trabajo

El emprendimiento es un fenómeno dinámico que requiere un enfoque psicológico para comprender las motivaciones, barreras y comportamientos asociados. Este capítulo explora dos líneas de trabajo principales: la evaluación del perfil emprendedor y las estrategias para fomentar la resiliencia y adaptabilidad en los emprendedores. Los retos incluyen abordar la diversidad de contextos culturales y económicos, y diseñar intervenciones que apoyen tanto a nuevos emprendedores como a aquellos en etapas avanzadas de sus proyectos.

Capítulo 13: Desafíos Actuales de las Organizaciones Educativas: Un Caso de Intervención Diseñada desde el Análisis Conductual Aplicado

Las organizaciones educativas enfrentan desafíos únicos que afectan tanto a los educadores como a los estudiantes. Este capítulo presenta un caso de intervención basado en el análisis conductual aplicado, enfocado en mejorar el rendimiento, la motivación y las interacciones dentro de una institución educativa. Los principales retos incluyen superar la resistencia institucional, medir el impacto de las intervenciones en tiempo real y garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

Capítulo 14: Instrumentos Administrativos para el Manejo de Contingencias en la Gestión del Comportamiento Organizacional en el ISSSTE

Este capítulo describe cómo las herramientas administrativas pueden ser diseñadas para gestionar contingencias y regular comportamientos en una organización compleja como el ISSSTE. A través del análisis de casos específicos, se destacan los desafíos de implementar sistemas que equilibren las necesidades de la organización con las demandas de sus empleados y usuarios. Entre los retos se encuentran la personalización de las herramientas, la capacitación de los líderes y la evaluación constante de los resultados.





11

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c11>

Análisis Funcional de la Conducta Alimentaria en Humanos: **Hacia una Intervención Efectiva**

Functional Analysis of Eating Behavior in Humans: **Toward an Effective Intervention**

*Erin Yaqueline Tovar Garza, Felipe de Jesús Díaz Reséndiz y
Elba Mirella Arredondo Urtiz*

Resumen

La alimentación es un aspecto fundamental en la vida de los individuos y uno de los que mayor influencia tiene en su calidad de vida, la UdeG como organización promotora de la salud, a través del Laboratorio de Análisis Conductual (LAC) ha enfocado gran parte de sus esfuerzos en contribuir a la prevención, diagnóstico, manejo y control de los principales problemas de salud derivados de la alimentación. El objetivo del presente capítulo es mostrar cómo nos acercamos a la comprensión de la conducta alimentaria a través de una conceptualización basada en los principios del Análisis Conductual para generar conocimiento científico que nos permita desarrollar intervenciones sobre la base de la evidencia empírica. Se investigó el papel mediador de una de las variables que la literatura ha presentado como relevantes para la conducta alimentaria (CA), la experiencia emocional (EE) a través de un estudio experimental en el que se realizó un análisis funcional del comportamiento alimentario en dos contextos diferentes: uno de laboratorio y otro donde típicamente se consumen alimentos (restaurante). Los resultados que se presentan son un ejemplo de la forma ordenada en que se diseña un proyecto de investigación sobre la base de los principios del ACA a un problema que afecta a una parte considerable de una organización.

Palabras clave: Calidad de vida, problemas de salud, alimentación, análisis conductual, conducta alimentaria, experiencia emocional, análisis funcional

Abstract

Food is a fundamental aspect of individuals' lives and one of the most influential factors on their quality of life. The University of Guadalajara (UdeG), as a health-promoting organization, through the Behavioral Analysis Laboratory (LAC), has focused much of its efforts on contributing to the prevention, diagnosis, management, and control of the main health problems stemming from nutrition. The objective of this chapter is to show how we approach the understanding of eating behavior through a conceptualization based on the principles of Behavioral Analysis, in order to generate scientific knowledge that allows us to develop interventions based on empirical evidence. The mediating role of one of the variables that the literature has presented as relevant to eating behavior (EB), emotional experience (EE), was investigated through an experimental study in which a functional analysis of eating behavior was conducted in two different contexts: one in the laboratory and another where food is typically consumed (restaurant). The results presented are an example of the orderly way in which a research project is designed based on the principles of Behavioral Analysis to address a problem that affects a significant portion of an organization.

Keywords: Quality of life, health problems, nutrition, behavioral analysis, eating behavior, emotional experience, functional analysis

Contenido Temático

- Resumen, 218
- Abstract, 218
- Introducción, 219
- Definición de los constructos conducta alimentaria y experiencia emocional, 222
- Comprendiendo el problema a través de diseño experimental, 224
- Conclusión, 228
- Referencias, 229

“Los hábitos alimenticios no se cambian forzando la voluntad, sino entendiendo el comportamiento.”

B.F. Skinner (parafraseado)

Introducción

La Universidad de Guadalajara (UdeG) es una institución educativa cuyo propósito es la formación de recursos humanos en distintas disciplinas a nivel superior a través de una red de centros universitarios; seis temáticos (especializados en un campo disciplinar y con sede en la Zona Metropolitana de Guadalajara), nueve regionales (con carácter interdisciplinar y establecidos en distintas regiones del Estado de Jalisco). Esta Universidad ha definido como sus funciones sustantivas (que pueden ser entendidas como objetivos organizacionales) la docencia, la investigación y la vinculación. Para el cumplimiento de tales objetivos cuenta y desarrolla constantemente toda una infraestructura que soporta las actividades y deberes de la institución poniéndose al servicio de los estudiantes y de la sociedad en general.

En el marco de estas funciones la UdeG se declara como una organización promotora de la salud, esto es, que incorpora la promoción de la Salud en su proyecto institucional, englobando aspectos biológicos, psicológicos y sociales que mejoran la calidad de vida de los estudiantes a través de la creación de entornos saludables que propician el bienestar; de ahí, surge identificar los factores de riesgo potenciales y las necesidades integrales de salud de los universitarios para buscar estrategias que disminuyan los casos no saludables a través de la Promoción de la Salud y el fomento de estilos de vida saludables.

La alimentación es un aspecto fundamental en la vida de los individuos y uno de los que mayor influencia tiene en su calidad de vida, por eso, en concordancia con las directrices establecidas a nivel nacional, por ejemplo, a través de los Programas Nacionales Estratégicos del CONACYT (PRONACES-Salud), la UdeG ha enfocado gran parte de sus esfuerzos en contribuir a la prevención, diagnóstico, manejo y control de los principales problemas de salud de la población (en este caso universitaria), entre los cuales destacan los relacionados con una alimentación deficiente y las enfermedades consecuentes a ésta (i.e., diabetes y obesidad).

El Centro Universitario del Sur (CUSur) es uno de los centros regionales de la UdeG que para cumplir con los objetivos organizacionales de esta casa de estudios y propiciar el bienestar de la población universitaria, realiza consultas con instancias especializadas -que son parte de la infraestructura de la propia universidad- sobre estrategias que permitan generar un cambio conductual en los estudiantes para adoptar hábitos alimenticios más saludables. Una de estas instancias es el Laboratorio

de Análisis Conductual (LAC) que se dedica a la generación e implementación de conocimiento científico. La actividad académica, científica y de retribución social en el LAC se basa en la aplicación de los principios del análisis conductual mediante el desarrollo de proyectos de investigación y el servicio de apoyo psicológico para problemas de conducta de la comunidad estudiantil y la sociedad en general.

El CUSur como organización educativa promotora de la salud encomendó al LAC la atención de algunos estudiantes con padecimientos relacionados con la alimentación y el desarrollo de un programa de prevención general. Dado que el trabajo en el LAC se basa en el análisis conductual se consideró que la manera más conveniente de satisfacer esa demanda era centrarse en las variables de conducta alimentaria y desarrollar la intervención sobre la base de evidencia empírica. Por razones éticas los casos particulares fueron atendidos de inmediato y de manera individual; sin embargo, al responder a la demanda a nivel de la organización (la institución educativa) y generar un programa general de prevención se encontraron dos dificultades principales a continuación se describen.

Primero, las intervenciones psicológicas se basan principalmente en factores fisiológicos cuando deberían centrarse en factores psíquicos, sin embargo, la literatura reciente ha demostrado que se centran en factores fisiológicos persiguiendo el objetivo de perder peso (e.g., peso saludable, objetivos dietéticos, niveles de glucosa en sangre). Revisiones recientes cómo la realizada por Candelaria y colaboradores (2022) identificaron que el papel de las intervenciones psicológicas para el exceso de peso en adultos de los últimos 5 años (2017-2021) están dirigidas principalmente a tal objetivo encontrando opciones limitadas donde se abordan los aspectos psicológicos. Las pocas intervenciones centradas en aspectos psicológicos no han logrado generar evidencia empírica satisfactoria de su efectividad.

Segundo, la comunidad científica aún no ha explicado de forma contundente el problema de la conducta alimentaria por lo que es altamente probable que la falta de evidencia confiable sobre la efectividad de las intervenciones proviene de la debilidad de los supuestos teóricos en los que se basan. Por lo que uno de los principales temas de interés en la comunidad científica es explicar cuáles son las variables que controlan la conducta alimentaria, que puede ser definida cómo lo que hace un individuo cuándo entra en contacto con los alimentos, abarca la elección de los mismos, las prácticas de alimentación, la dieta y los problemas relacionados con la alimentación (LaCaille, 2013). La conducta alimentaria influye en la cantidad de energía consumida por un individuo. Cuando existe un consumo constante de más o menos calorías de las necesarias para mantener un adecuado estado de salud se puede dar lugar a lo que la literatura ha denominado conductas alimentarias desadaptativas que pueden llevar al padecimiento de algunas enfermedades.

Uno de los factores psicológicos fuertemente relacionados con la conducta alimentaria es el factor emocional. La investigación y las observaciones clínicas sobre el comportamiento alimentario sugieren que los comportamientos alimentarios desadaptativos son comunes en personas con peso corporal excesivo porque utilizan la comida cómo una estrategia para hacer frente a las emociones (Kornacka et al., 2021). De igual forma las revisiones recientes de la literatura han demostrado que los comportamientos alimentarios desadaptativos tienden a usarse como una forma de evitar emociones (cf. Devonport's et al. 2019; Favieri et al., 2021; Fernandes et al., 2018). Por tanto, se considera que una variable psicológica de gran relevancia en la conducta alimentaria es el aspecto emocional. Sin embargo, la literatura entorno a las emociones

y la conducta alimentaria presenta contradicciones y no existe un consenso sobre cómo se presenta esta interacción: algunos autores no especifican cómo opera (Borgatti et al., 2021, Lemstra & Rogers, 2021) mientras que otros mencionan que un peso corporal fuera de los parámetros normales, como el sobrepeso y la obesidad, explica la aparición de emociones negativas (Van der Heijden et al., 2021). Otro grupo de investigadores ha sugerido que las emociones negativas explican los cambios en el peso corporal ya que modifican la conducta alimentaria en términos del aumento en la ingesta de alimentos (Szymański et al., 2021; Chu & Chu, 2021). Los propios autores de estos estudios señalan que estas inconsistencias se deben a la manera en que nos hemos aproximado al estudio de esta relación. Por lo tanto, enfatizan la importancia de estudiar detalladamente el papel predictor de las variables emocionales en la conducta alimentaria, considerando algunos elementos como el uso y la mejora de los diseños experimentales. De igual manera Reichenberg (2021) señaló, a través de un análisis de las controversias entorno a la alimentación emocional la necesidad de realizar estudios experimentales.

Los estudios experimentales utilizan una metodología rigurosa que buscan determinar las causas y efectos de un fenómeno, permitiéndonos crear un cuerpo de conocimiento que nos permite explicar y por lo tanto modificar distintos fenómenos, entre éstos destaca la relación de las personas con su ambiente. Esta relación se da a través de la conducta la cual es el vínculo que conecta a cualquier organismo con su ambiente, refiriéndonos por conducta a todo cuanto hacen los organismos y por ambiente a todo cuanto produce un efecto en el organismo incluyendo su misma conducta, esta es conceptualizada en unidades llamadas respuestas y el ambiente en estímulos (Rodríguez, 2010).

El objeto de estudio de la psicología científica es la conducta, y su objetivo es describirla, explicarla, predecirla y controlarla (Bueno, 2011). Cuando se busca intervenir para solucionar un problema la investigación suele enfocarse en la predicción y el control de la conducta, este tipo de investigación es categorizada como aplicada pues implica aplicar el conocimiento existente en la solución de problemas específicos; pero cuando la literatura no aporta claridad, el mejor camino es enfocarse en el desarrollo de conocimientos que permitan describir y explicar comportamientos específicos a través de lo que categoriza como investigación básica. Aparentemente, realizar acercamientos a las personas solo con el fin de comprender por qué se comportan de la manera en que lo hacen, no tendrá ningún impacto directo en la solución de una problemática, sin embargo, es el conocimiento generado por la investigación básica lo que permite al investigador aplicado convertir ese conocimiento en resultados prácticos que respondan a la demanda que se les esté solicitando (Abeysekera, 2019).

El Análisis Experimental de la Conducta es una forma de abordar los problemas de la psicología que involucra la investigación básica pues su objetivo es agregar al cuerpo de conocimiento los fenómenos que controlan e influyen en el comportamiento, es decir, relaciones funcionales entre la conducta y las condiciones ambientales que la determinan. De acuerdo con Skinner (citado en Schnaitter, 1975 y Rodríguez, 2010) la ciencia comenzó cuando las personas determinaron las leyes que les permitieron “comportarse de manera efectiva” identificando y describiendo 1) la ocasión en que una respuesta ocurre; 2) la respuesta en sí, y 3) las consecuencias reforzantes. La interacción del sujeto con su entorno es por lo tanto es funcional ya que la acción que repetirá será elegida en función de lo que lo acerque a una contingencia específica, por lo que cuando nos acercamos a la conducta cómo objeto de análisis científico, el análisis de la conducta es así, funcional y dirigido a una descripción de las contingencias

de la conducta (Schnaitter, 1975). Para obtener una descripción y explicación de la conducta se debe especificar las condiciones que producen la conducta a ser explicada, por lo que es posible producirla mediante la manipulación experimental de sus determinantes ambientales, así el control de la conducta constituye un aspecto esencial de su explicación (Rodríguez, 2010).

Una de las estrategias para la descripción y explicación de las conductas es el análisis funcional de la conducta, donde se denotan demostraciones empíricas de “relaciones de causa y efecto” entre el ambiente y el comportamiento, este análisis implica identificar las variables ambientales que están relacionadas con el comportamiento de interés (Oliver et al., 2015) y su propósito es recabar información que nos permita saber la probabilidad de que una conducta ocurra en un momento determinado (Skinner 1966 citado en Rodríguez 2010, Hanley et al. 2003). Para predecir cuándo y cómo se presenta la conducta alimentaria, es necesario primero identificar cuáles son las variables relacionadas con dicha conducta y cómo es su interacción.

En el presente capítulo se mostrará cómo nos acercamos a la comprensión de la conducta alimentaria a través de una conceptualización basada en los principios de investigación básica con la que es posible generar la evidencia experimental del papel mediador de las variables experiencia emocional (EE) y la conducta (CA) alimentaria en humanos. El análisis funcional es una estrategia pertinente porque nos permitió descubrir cómo la EE y la CA se relacionan a través del análisis del comportamiento alimentario en dos contextos, un escenario de investigación y otro el lugar donde típicamente se consumen alimentos. Esta contribución a la literatura aportará elementos de la consistencia del comportamiento alimentario en el laboratorio y en un restaurante.

Definición de los constructos conducta alimentaria y experiencia emocional

Las dos variables que se trabajaron en el estudio fueron:

Experiencia emocional que definimos como la respuesta ante un estímulo alimentario, esta respuesta se presenta en dos dimensiones:

- **Valencia**, que es la evaluación positiva o negativa que hace el individuo respecto al estímulo.
- **Activación**, que es la respuesta conductual que el individuo emite. Ésta se observará mediante 5 indicadores: la marcha, la postura, la conducta verbal, las gesticulaciones y la distancia respecto del alimento.

La otra variable con la que trabajamos es la **conducta alimentaria** que se define por la evaluación, selección e ingesta de alimentos. Obtuvimos datos sobre cómo el individuo evalúa el alimento, qué alimentos elegiría comerse, qué eligió qué alimento consumió y en qué cantidad.

El propósito de nuestro proyecto es describir la relación entre la experiencia emocional y la conducta alimentaria en humanos.

Decidimos definir las dos variables con las que trabajamos de esta manera debido a que diversos estudios mencionan que existe falta de claridad en el constructo y los mecanismos que involucran tanto a los factores emocionales como a los de la conducta alimentaria (Braden, et al., 2020; Burton et al., 2020; Dastan et al., 2020;

Lammers , et al., 2020; Beaulac, et al., 2018) lo cual dificulta su medición ya que no existe una definición clara de lo que se mide. Asimismo, se dificulta el diseño de intervenciones por la falta de una definición clara del papel mediador de la experiencia emocional en la conducta alimentaria.

Por un lado, tenemos el concepto de “conducta alimentaria” que es tan amplio que abarca aspectos cómo, por qué y cómo comen las personas, qué alimentos comen y con quién comen, así como las formas en que las personas obtienen, almacenan, utilizan y desechan la comida. Por tanto, para este estudio sugerimos definirla cómo la evaluación, selección e ingesta de alimentos, a través de cómo el individuo evalúa el alimento, qué alimentos elegiría comerse, qué elige y qué consume.

Por otra parte, la experiencia emocional se denomina y define de muchas formas sobre todo cuando se relaciona con la alimentación pues la investigación ha aumentado en las últimas décadas. Ante esto Kuppens y colaboradores (2013) elaboraron una serie de modelos explicativos de las emociones a partir del constructo “experiencia emocional” propuesto por Wundt (1912) donde la experiencia emocional se presenta en dos dimensiones: valencia y activación. La valencia se refiere a la evaluación individual de la emoción como positiva o negativa; la activación se refiere a la respuesta conductual que el individuo emite, ésta se observa mediante 5 indicadores: la marcha, la postura, la conducta verbal, las gesticulaciones y la distancia. La emoción que experimenta un individuo lo moviliza hacia la acción y lo impulsa a dar los pasos necesarios para lograr sus objetivos, incluido el objetivo de alimentarse (Gómez & Calleja, 2016). Estos dos elementos básicos de las emociones componen la experiencia emocional, la activación determina su intensidad y la valencia su dirección (American Psychological Association, s.f.).

El modelo explicativo en el que nos basamos se presenta en la Figura 11.1 donde la activación y la valencia correlacionan en una función matemática que se observa en forma de V asimétrica, lo que sugiere la existencia de dos subsistemas; uno para las emociones aversivas representado por la pendiente de la V en donde la activación disminuye en la medida que esa emoción es más tolerable (menos aversiva), y otro para las emociones apetitivas donde entre más agradable sea una emoción mayor será la activación.

En el modelo de Kuppens y colaboradores (2013) la dimensión de activación presenta niveles de medición numérica negativos lo cual funciona desde la perspectiva fisiológica ya que existe un nivel de activación general base que puede subir hacia una activación alta representada por los números positivos y de igual forma puede disminuir a un estado de relajación que pase a los números negativos. Sin embargo, desde la perspectiva conductual en la que nosotros nos desenvolvemos es imposible identificar la conducta como negativa ya que esto insinúa que en algún momento hay una ausencia de conducta, cuando en realidad al trabajar con individuos siempre ocurre la conducta. Remontándonos a lo que mencionaba Ogden Lindsley desde 1991 (citado en Critchfield & Shue, 2018) a través del desarrollo de la llamada prueba del hombre muerto (DMT) “nada de lo que una persona fallecida puede hacer califica como comportamiento.” Esta máxima equipara la conducta

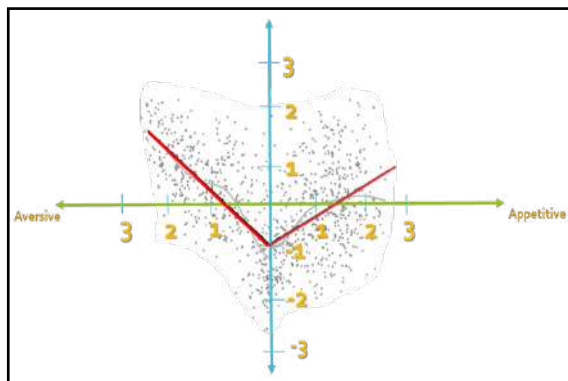


Figura 11.1. Modelo estadístico de la relación entre valencia y activación

Nota: Cada punto representa a un participante individual.
Fuente: Kuppens et al (2013)

con estar vivo. Por lo que, se decidió ajustar el modelo de Kuppens y colaboradores (2013) para quedarnos con los cuadrantes formados por los números positivos de la activación, identificándola así a través indicadores conductuales observables que pudieran categorizarse en bajo, medio y alto. Este ajuste al modelo de Kuppens se presenta en la Figura 11.2.

Con los constructos de EE y CA clarificados estamos más cerca de proponer la intervención solicitada pero ésta debe estar basada en evidencia empírica por lo que, el siguiente paso lógico fue generar los datos experimentales para comprender la relación entre la EE y la CA en humanos.

Comprendiendo el problema a través de diseño experimental

El primer acercamiento se realizó en el lugar en que la mayoría de los estudiantes acuden a consumir alimentos dentro del CUSur. Dos investigadores acudieron a la cafetería en tres ocasiones diferentes donde se seleccionaron, cada quien, a un sujeto en cada ocasión para observarlos de manera independiente; desde que entraron a la cafetería hasta que terminaron de consumir sus alimentos. Se identificó la respuesta emocional ante los alimentos mediante la valencia cuyos indicadores fueron la selección de éstos y la expresión facial. Para la activación se utilizaron los indicadores de velocidad en la marcha, el movimiento corporal, la postura, los gestos y la conducta verbal vocal. Se observó una valencia generalmente positiva al inicio de la selección de alimentos y una activación que disminuyó conforme avanzó la ingesta.

Con base en lo observado y la literatura diseñamos un estudio que consistió en:

- Convocar a un grupo de individuos de quienes obtuvimos información sobre la cantidad de horas de sueño y vigilia previo al estudio, la cantidad de horas de privación de alimento, su peso en kilogramos, la edad, así como su lugar de origen y de residencia.
- Exponer a todos los individuos a la presencia de alimentos en dos contextos diferentes, en el LAC y en un restaurante dentro de la misma ciudad donde está el CUSur.
- Observar fotografías de alimentos (en el LAC), evaluar como apetitivo o aversivo cada alimento, así como elegir qué alimento consumirían si en ese momento los tuvieron disponibles para su consumo.
- Elegir, consumir y evaluar como apetitivo o aversivo cada alimento (en el restaurante) de los mismos que vieron en las fotografías.
- Medir la activación y la valencia reportada y observada de la experiencia emocional del sujeto en los dos contextos, LAC y restaurante.
- Registrar la cantidad de alimento consumido.

Para diseñar las tareas experimentales asistimos a un restaurante típico de la región donde se realizó una entrevista con sus trabajadores con el fin de conocer los

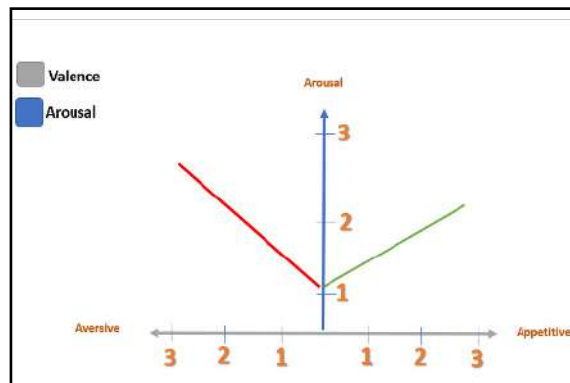


Figura 11.2. Ajuste del modelo estadístico de la relación entre valencia y activación

platos comúnmente consumidos. Dentro de los platos se seleccionaron 22 que se utilizaron como estímulos alimentarios, se eligieron de acuerdo a su aporte energético asegurándonos de tener una variedad entre alimentos hipercalóricos, normocalóricos e hipocalóricos. Una vez seleccionados los 22 alimentos tomamos fotografías de éstos y se los mostramos a tres sujetos diferentes de los que incluimos en ambos estudios. El propósito de esta etapa de la investigación fue mantener la homogeneidad de las fotografías y como lo sospechamos los tres sujetos coincidieron en la falta de consistencia de las imágenes. Para resolver este problema acudimos al Laboratorio de Periodismo del CUSur donde los expertos nos proporcionaron una lista de estímulos alimentarios que contenía imágenes de alta definición, homogéneas y con las mismas características técnicas. (ver Figura 11.3).

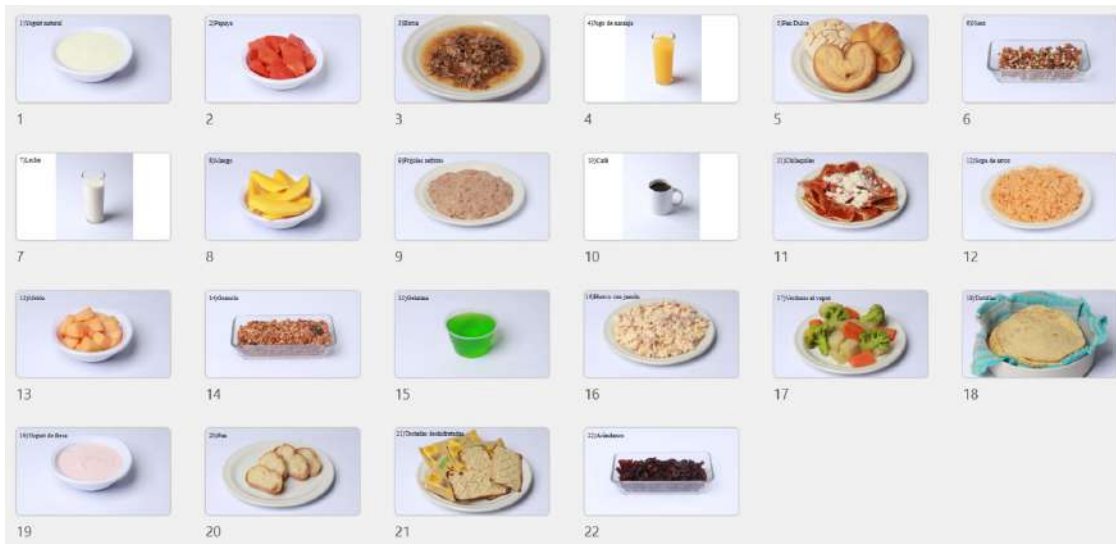


Figura 11.3. Fotografías de los alimentos utilizadas en la tarea experimental en el laboratorio.

Para el registro de las variables de interés diseñamos un formato de una sola hoja en la que registramos edad, peso, sexo, lugar de origen y residencia, horas de privación de alimento y el ciclo de sueño-vigilia previo al estudio. Para el registro de la respuesta emocional les pedimos a los participantes que observaran los estímulos alimentarios y registraran en una hoja el nivel de agrado o desagrado para cada estímulo. Utilizamos una escala tipo Likert con 7 emojis en un continuo desde lo detesto hasta me encanta. Asimismo, los participantes respondieron si consumirían o no dichos alimentos. Para esta parte de la tarea en el LAC les pedimos que completaran el formato en el que presentamos las mismas imágenes de los estímulos alimentarios y les solicitamos marcaran los alimentos que consumirían si en ese momento todos estos alimentos estuvieran dispuestos en un buffet. Los participantes “más afortunados” asistieron al restaurante donde tuvieron acceso a los mismos estímulos alimentarios, los eligieron, los consumieron (cuantas veces así le decidieron) y los evaluaron en el mismo formato que para las imágenes.

En el laboratorio cada estímulo se presentó durante 6 segundos intercalando una pantalla en blanco durante 3 segundos durante los cuales los participantes llenaron la hoja donde estaban los emojis. Cada fotografía tiene un número en la esquina superior y el nombre del alimento. Con el fin de evitar el sesgo por el orden en la presentación de las imágenes, se aleatorizó el orden en de presentación de los estímulos y la secuencia

entre éstos. Utilizamos un total de 25 series que se aplicaron al azar para cada tres participantes hasta completar los 132 sujetos que respondieron a la convocatoria.

Para mantener la homogeneidad de la tarea experimental en el laboratorio se grabaron las instrucciones de llenado de formatos, tareas y demás instrucciones que los participantes debían seguir como parte de su participación voluntaria en el estudio. Parte de este control experimental incluyó la presentación de tres imágenes de prueba de estímulos alimentarios antes de comenzar la tarea lo cual nos aseguró que los sujetos comprendieron las instrucciones. El LAC fue acondicionado para observar el comportamiento desde que los sujetos voluntarios llegaron al laboratorio y hasta que concluyó la tarea experimental. Colocamos cámaras, sillas, división de espacios y todo lo necesario para mantener las condiciones constantes. En la Figura 11.4 se muestra la disposición del espacio experimental en el que se colocaron tres sillas, una cámara de video y un proyector. En la segunda habitación, donde se realizó la tarea experimental, se colocó una pantalla blanca, tres sillas ejecutivas frente a una mesa dividida en 3 cubículos aislados entre sí por mamparas móviles de cartón blanco que impidieron la interacción entre los participantes y a la vez nos aseguró el mismo ángulo de visión para cada uno. Frente a cada participante se colocó una cámara que se utilizó para grabar en tiempo real sus reacciones frente a cada estímulo alimentario.

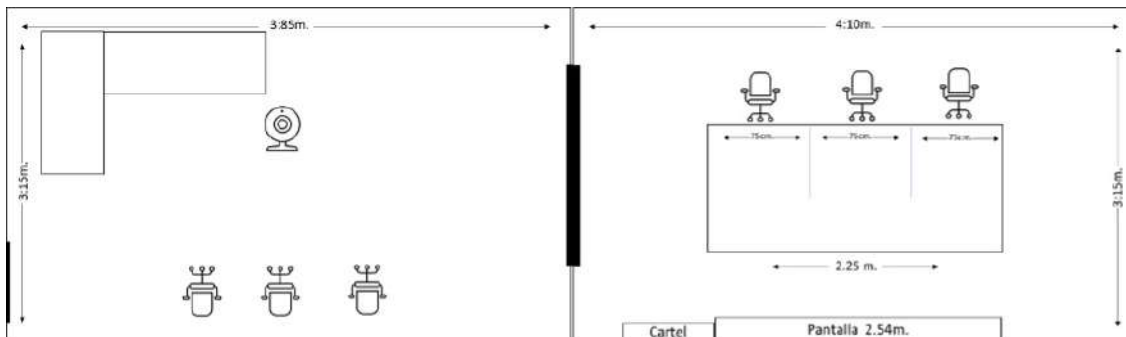


Figura 11.4.
Distribución del espacio experimental en el laboratorio.

Una vez que los participantes llegaron al laboratorio se solicitó llenar el consentimiento informado. Para facilitar el llenado se proyectó el mismo mientras la investigadora explicó los detalles y solicitó lo firmaran. Después de llenar dicho consentimiento se le indicó a cada participante que lugar debía ocupar y todos pasaron a la sala donde se proyectaron los estímulos alimentarios y el audio con las instrucciones. Se instruyó a los sujetos sobre el llenado de los formatos y la forma en que debían responder una vez que iniciara la tarea. Se realizó el ensayo con los estímulos de prueba y comenzó la tarea experimental una vez que los sujetos dijeron no tener dudas sobre el procedimiento. En la Figura 11.5 se muestra un ejemplo mientras se llevó a cabo la tarea experimental.

En el restaurante colocamos cámaras para asegurarnos de captar a los participantes desde su llegada al lugar, los alimentos que eligieron (eran los mismos 22 de las imágenes), la cantidad que consumieron, así como sus reacciones frente a cada uno de los platillos. La interacción durante el consumo de los alimentos que eligieron la registramos con las cámaras que el mismo restaurante ya tenía instaladas y por cuestiones éticas no colocamos cámaras en las mesas donde los participantes decidieron sentarse.



Figura 11.5. Ejemplo de como se llevó a cabo la tarea experimental.

Cuando los participantes llegaron al lugar les preguntamos los mismos datos que en el laboratorio; ciclo de vigilia-sueño previo, horas sin consumo de alimento, lo último que consumieron de bebida y alimento antes de venir al restaurante y los colocamos en el lado izquierdo del pecho una etiqueta autoadherible con el fin de identificarlos en el análisis posterior de los videos. En el buffet frente a cada una de las charolas con los alimentos se colocó un plato con el alimento presentado de la misma manera que se presentó en las fotografías en el laboratorio.

Las cuatro estaciones donde se distribuyeron los alimentos en el restaurante se equiparon cada una con una cámara de video. En el piso se colocó una marca que indicaba a los sujetos donde posicionarse para solicitar sus alimentos, esto con el fin de asegurarnos que la cámara captaría la etiqueta autoadherible. Los participantes podían observar los distintos platillos y elegir los que deseaban consumir el número de veces que quisieran, los alimentos fueron servidos con cucharas medidoras con el fin de poder mantener un conteo de la cantidad de comida que se sirvió.

Cada participante decidió donde sentarse y con quien, así como el número de veces que podrían levantarse por más alimento. Una vez que los participantes indicaron haber concluido su consumo, se les pidió que llenaran el formato de los emojis en la escala tipo Likert para evaluar qué tanto les agradó o desagradó el alimento que consumieron. La tarea experimental en el restaurante finalizó cuando cada participante se retiró del lugar. En la Figura 11.6 se presenta un ejemplo de la actividad en el restaurante.

Al finalizar ambas tareas experimentales concluimos con una muestra de 132 participantes para la tarea realizada en el laboratorio y una submuestra de 16 participantes en el restaurante. Los datos obtenidos nos permiten observar la conducta alimentaria de los participantes tanto en un contexto de laboratorio cómo en uno típico para poder describirla y explicarla desde el análisis psicológico de la experiencia emocional.

Mediante la evidencia recolecta podemos realizar un análisis funcional de la conducta sobre cómo los participantes interactuaron con su ambiente durante un episodio alimenticio. Este análisis permitirá elaborar perfiles individuales durante dicha interacción e identificar los elementos comunes en estas interacciones para poder



Figura 11.6. Ejemplo de la actividad en el restaurante.

describir y explicar con elementos empíricos la relación entre la experiencia emocional y la conducta alimentaria. Obtendremos información que, además de valiosa es una contribución al conocimiento establecido porque hasta donde las últimas revisiones nos han mostrado, son escasos los estudios en los que se analiza la interacción en un episodio de alimentación en dos contextos, en el laboratorio y en un restaurante.

Conclusión

Parte de las labores que se realizan en el LAC es responder a las necesidades que distintas instancias refieren -ya sean individuos, grupos u organizaciones- a través de la aplicación de los principios de la modificación del comportamiento, como analistas de la conducta buscamos aplicar las dimensiones del ACA entendidas como esas características no solo deseables sino indispensables en las intervenciones. En este caso, El CUSur de la UdeG como organización que promueve el desarrollo y preservación de la salud de sus integrantes, solicitó un programa general para la prevención de la obesidad desde una aproximación psicológica; la dimensión Aplicada del ACA se cumple en el sentido de atender una necesidad que es relevante para quien solicitó el apoyo dada su relevancia social. No obstante, en el proceso de atención a esta solicitud se identificó una falta de claridad en la literatura y la ausencia de intervenciones que contaran con evidencia de su eficacia, por lo que aplicarlas sin el análisis conceptual que se mostró en este capítulo, hubiera constituido una transgresión a la dimensión Efectivo del ACA. Por tanto, fue fundamental iniciar por comprender la problemática para después ofrecer un plan de acción que pueda contribuir a resolverla de una manera sistemática y replicable, no solo no se obtendría el resultado esperado si no que sería a la vez un gasto innecesario de tiempo y recursos. La herramienta para cumplir esta meta fue la investigación científica, que, en todo caso, es también una de las actividades que se realizan en el LAC y que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales expresados en las funciones sustantivas de la UdeG. La

investigación científica desde el ACA se asegura de cumplir las dimensiones Tecnológica y Conceptualmente Sistemático, por lo que este trabajo se caracteriza por esta claridad conceptual y contribuye con el problema de la reproducibilidad (desatinadamente llamada replicabilidad) en las ciencias de la conducta.

El propósito de la investigación aquí descrita, describir la relación entre la EE y la CA, ejemplifica claramente las dimensiones Conductual y Analítica del ACA dado que el examen cuidadoso de la función de la CA permitió identificar que la EE es una de las variables que la controlan, por lo que se requiere conocer cómo es que ocurre este control. Los resultados se presentan como una forma ordenada de conocer y aplicar los principios del ACA a un problema que atañe a una parte considerable de una organización (i.e., CUSur) que es parte de una institución de educación superior pública enfocada en cumplir los más encomiables objetivos de comportamiento socialmente esperables, lo que corresponde a la dimensión de Generalizable del ACA.

Referencias

- Abeyssekera, A.M., 2019. Basic research and applied research. *Journal of the National Science Foundation of Sri Lanka*, 47(3), p.269. DOI: <http://doi.org/10.4038/jnsfsr.v47i3.9482>
- American Psychological Association. (n.d.). Just-world hypothesis. In *APA dictionary of psychology*. Retrieved September 19, 2021, from <https://dictionary.apa.org/dimensional-theory-of-emotion>
- DaBeaulac, J., Sandre, D., & Mercer, D. (2019). Impact on mindfulness, emotion regulation, and emotional overeating of a DBT skills training group: a pilot study. *Eating and Weight Disorders-Studies on Anorexia, Bulimia and Obesity*, 24(2), 373–377. <https://doi.org/10.1007/s40519-018-0616-9>
- Borgatti, A. C., Schneider-Worthington, C. R., Stager, L. M., Krantz, O. M., Davis, A. L., Blevins, M., Dutton, G. R. (2021). The COVID-19 pandemic and weight management: Effective behaviors and pandemic-specific risk factors. *Obesity Research & Clinical Practice*, 15(5), 518–521. doi:10.1016/j.orcp.2021.06.007
- Braden, A., Ferrell, E., Redondo, R. & Watford, T (2020). Dialectical Behavior Therapy Skills and Behavioral Weight Loss for Emotional Eating and Obesity: A Case Study. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 50, 177–186. <https://doi.org/10.1007/s10879-020-09451-x>
- Bueno Cuadra, Roberto. (2011). Reflexiones acerca del objeto y metas de la Psicología cómo ciencia natural. *Liberabit*, 17(1), 37-48.
- Burton, E. T., Kamody, R. C., Pluhar, E. I., Gray, E., & Abdullah, S. (2020). Radical Acceptance and Obesity-Related Health Conditions: A Case Report. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 27(2), 217–225. <https://doi.org/10.1007/s10880-019-09696-2>
- Candelaria, M., Castro-López, V., Cueto-López, C. & Franco-Paredes, K. (2022). El papel de la psicología en las intervenciones para el exceso de peso en personas adultas: Una revisión paraguas. En Santana-Cardenas, S. & López-Uriarte, P. (Eds.), *Calidad de vida, aproximaciones teóricas y prácticas en México* (pp. 171-184). McGrawHill.
- Chu, W. W., & Chu, N. F. (2021). Adverse childhood experiences and development of obesity and diabetes in adulthood-A mini review. *Obesity research & clinical practice*, 15(2), 101–105. <https://doi.org/10.1016/j.orcp.2020.12.010>
- Critchfield, T. S., & Shue, E. Z. H. (2018). The Dead Man Test: a Preliminary Experimental Analysis. *Behavior Analysis in Practice*. doi:10.1007/s40617-018-0239-7
- Dastan, B., Afshar, S., Froueddin, A. & Habibi, M. (2020) The effectiveness of dialectical behaviour therapy for treating women with obesity suffering from BED: A feasibility and pilot study, *Clinical Psychologist*, 24(2), 133-142. <https://doi.org/10.1111/cp.12197>
- Devonport, T. J., Nicholls, W., & Fullerton, C. (2019). A systematic review of the association between emotions and eating behavior in normal and overweight adult populations. *Journal of Health Psychology*, 24(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/1359105317697813>
- Favieri, F., Marini, A., & Casagrande, M. (2021). Emotional Regulation and Overeating Behaviors in Children and Adolescents: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*, 11(1), 11. <https://doi.org/10.3390/bs11010011>
- Fernandes, J., Ferreira-Santos, F., Miller, K., & Torres, S. (2018). Emotional processing in obesity: a systematic review and exploratory meta-analysis. *Obesity Reviews: An Official Journal of the International*

- Association for the Study of Obesity, 19(1), 111–120. <https://doi.org/10.1111/obr.12607>
- Grimm, E. R., & Steinle, N. I. (2011). Genetics of eating behavior: established and emerging concepts. *Nutrition Reviews*, 69(1), 52–60. doi:10.1111/j.1753-4887.2010.00361.x
- Hanley, Gregory P; Iwata, Brian A; McCord, Brandon E. (2003). Functional analysis of problem behavior: a review. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 36(2), 147–185. doi:10.1901/jaba.2003.36-147
- Kornacka, M., Czepczor-Bernat, K., Napieralski, P. et al. Rumination, mood, and maladaptive eating behaviors in overweight and healthy populations. *Eat Weight Disord* 26, 273–285 (2021). <https://doi.org/10.1007/s40519-020-00857-z>
- Kuppens, P., Tuerlinckx, F., Russell, J. A., & Barrett, L. F. (2013). The relation between valence and arousal in subjective experience. *Psychological bulletin*, 139(4), 917–940. <https://doi.org/10.1037/a0030811>
- LaCaille, L. (2013) Eating Behavior. In: Gellman M.D., Turner J.R. (eds) *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_1613
- Lammers, M. W., Vroling, M. S., Crosby, R. D., & van Strien, T. (2020). Dialectical behavior therapy adapted for binge eating compared to cognitive behavior therapy in obese adults with binge eating disorder: a controlled study. *Journal of eating disorders*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40337-020-00299-z>
- Lemstra, M. E., & Rogers, M. (2021). Mental health and socioeconomic status impact adherence to youth activity and dietary programs: a meta-analysis. *Obesity research & clinical practice*, 15(4), 309–314. <https://doi.org/10.1016/j.orcp.2021.05.003>
- Oliver, Anthony C.; Pratt, Leigh A.; Normand, Matthew P. (2015). A survey of functional behavior assessment methods used by behavior analysts in practice. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 48(4), 817–829. doi:10.1002/jaba.256
- Reichenberger, J., Schnepfer, R., Arend, A., Richard, A., Voderholzer, U., Naab, S., & Blechert, J. (2021). Emotional eating across different eating disorders and the role of body mass, restriction, and binge eating. *International Journal of Eating Disorders*, 54(5), 773–784. doi:10.1002/eat.23477
- Rodriguez, E. (2010). *Perspectivas psicológicas*. Universidad autónoma de santo domingo. EDITORA UNIVERSITARIA –UASD. ISSN 1992-5131
- Schnaitter, R. (1975). Between organism and environment. A review of B. F. Skinner's About behaviorism. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 23, 297–307
- Szymański, M., Wilczyński, M., Łacka, M., Patel, A., Bigda, J., Kaska, Ł., & Proczko-Stepaniak, M. (2021). Influence of polish national COVID-19 lockdown on the patient characteristics and outcomes of bariatric surgery at a high-volume center-A cohort study. *Obesity research & clinical practice*, 15(4), 406–408. <https://doi.org/10.1016/j.orcp.2021.06.012>
- Van der Heijden, L. B., Feskens, E. J. M., Raat, H., & Janse, A. J. (2021). Quality of life of children and adolescents with clinical obesity, perspectives of children and parents. *Obesity research & clinical practice*, 15(5), 466–472. <https://doi.org/10.1016/j.orcp.2021.07.001>
- Wundt, W. M. (1912). *An introduction to psychology (Medical Heritage Library)*. New York: Macmillan. <https://archive.org/details/introductiontops1912wund/mode/2up>



**12**

<https://doi.org/10.22402/ed.lead.978.607.26779.13c12>

Estudio del Emprendimiento desde la Psicología: Dos Líneas de Trabajo

Study of Entrepreneurship from Psychology: Two Lines of Work

Mirna Elizabeth Quezada

Resumen

El capítulo examina el emprendimiento desde la psicología en dos líneas principales: rasgos de personalidad, procesos cognitivos y comportamiento emprendedor, con especial énfasis en esta última. La primera línea identifica rasgos de personalidad como la necesidad de logro y locus de control interno, los cuales permiten predecir la tendencia y el éxito potencial en el ámbito empresarial. La segunda línea aborda los procesos cognitivos del emprendedor, destacando teorías como la de Expectativa/Valoración y la del Comportamiento Planificado, que explican cómo las expectativas influyen en la decisión de emprender. El foco principal del capítulo es el comportamiento emprendedor, definido como las acciones observables que los emprendedores realizan. Estos comportamientos pueden ser medidos y entrenados para desarrollar las habilidades necesarias. Se presentan estudios clave sobre el comportamiento emprendedor, como la creación de la Escala de Capacidad de Logro, que evalúa las competencias necesarias para el éxito emprendedor, y un modelo de competencias genéricas aplicables en diversos contextos, no solo empresariales. Estos estudios demuestran que la formación educativa y la experiencia laboral son fundamentales para el desarrollo del comportamiento emprendedor y resaltan la importancia del contexto social en el fomento del emprendimiento. El capítulo proporciona un marco integral para entender el comportamiento emprendedor desde la psicología, ofreciendo herramientas prácticas para identificar y desarrollar las competencias genéricas del comportamiento emprendedor necesarias en los emprendedores a través del entrenamiento y formación.

Palabras clave: Emprendimiento, rasgos de personalidad, procesos cognitivos, escala de capacidad de logro, experiencia laboral, competencias genéricas

Abstract

The chapter examines entrepreneurship from psychology in two main lines: personality traits, cognitive processes, and entrepreneurial behavior, with a special emphasis on the latter. The first line identifies personality traits such as the need for achievement and internal locus of control, which can predict the tendency and potential success in the business field. The second line addresses the cognitive processes of the entrepreneur, highlighting theories such as Expectancy/Value and Planned Behavior, which explain how expectations influence the decision to undertake. The main focus of the chapter is entrepreneurial behavior, defined as the observable actions that entrepreneurs perform. These behaviors can be measured and trained to develop the necessary skills. Key studies on entrepreneurial behavior are presented, such as the creation of the Achievement Capacity Scale, which assesses the competencies needed for entrepreneurial success, and a model of generic competencies applicable in various contexts, not just business. These studies demonstrate that educational training and work experience are fundamental for the development of entrepreneurial behavior and highlight the importance of the social context in fostering entrepreneurship. The chapter provides a comprehensive framework for understanding entrepreneurial behavior from psychology, offering practical tools to identify and develop the generic competencies of entrepreneurial behavior necessary in entrepreneurs through training and education.

Keywords: Entrepreneurship, personality traits, cognitive processes, achievement capacity scale, work experience, generic competencies

Contenido Temático

- Resumen, 232
- Abstract, 232
- Introducción, 233
- Los rasgos de personalidad del emprendedor, 234
- Procesos cognitivos del emprendedor, 235
- Comportamiento emprendedor, 236
- El Psicólogo Frente al Fenómeno del Emprendimiento, 237
- Emprendimiento desde la Capacidad de Logro, 238
- Emprendimiento desde el comportamiento emprendedor, 240
- Conclusiones, 245
- Referencias, 245

“El logro comienza con la decisión de intentarlo.”

John F. Kennedy

Introducción

En el mundo empresarial, político y social se considera al emprendimiento como un medio para propiciar el desarrollo económico de las naciones, permitiendo de esta manera la creación de nuevos espacios de trabajo en un contexto que requiere con urgencia un impulso hacia el crecimiento económico dentro del mundo globalizado (Abdala, 2004). En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) identifica al emprendimiento como un medio para crear oportunidades de trabajo, no sólo para el emprendedor, sino también para su entorno social lo cual fortalece la economía, estimula el desarrollo sostenible y genera trabajo decente y productivo en su entorno.

En México se han gestado organismos públicos que se orientan a la creación, consolidación y apoyo de los emprendedores nacionales para el desarrollo económico. Un ejemplo de ello es el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el cual cesó operaciones en 2019 pero se enfocaba al desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME's) (Forbes México, 2019). Recientemente la Unidad de Desarrollo Productivo (UDP) es quien se encarga recientemente de gestionar el Fondo Nacional del Emprendedor el cual opera mediante convocatorias y asignaciones directas de recursos para fomentar el crecimiento de los proyectos empresariales de emprendedores mexicanos; para esto las reglas de operación del Fondo (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2019) definen como emprendedor a “Las mujeres y los hombres con inquietudes empresariales, en proceso de crear, desarrollar o consolidar una micro, pequeña o mediana empresa a partir de una idea emprendedora o innovadora” (p. 3). Mientras que el emprendimiento es definido como “Idea o iniciativa empresarial o innovadora tendiente a crear, desarrollar o consolidar una MIPYME” (DOF, 2019, p. 3).

Es así que se puede entender al emprendimiento como el proceso por el cual el emprendedor ejecuta una serie de acciones y hace lo necesario para que las cosas que se proponga efectivamente sucedan (Ortiz-Valdés, 2020), este proceso está dividido en etapas que abarcan el diseño y gestación del negocio, pasando por la puesta en marcha y llevándolo hacia el desarrollo (Messina y Hochsztain, 2015), por lo cual el emprendedor es aquel que compromete recursos para alcanzar un fin (Amorós, 2011). De este modo, se ha identificado que existen distintos tipos de emprendimiento como el Intrapreneurship (emprendimiento organizacional) el cual implica la acción del emprendimiento dentro de la organización para innovar procesos, tareas o actividades, así como el emprendimiento social el cual se vuelca a implementar las habilidades

del emprendedor para la solución de problemas sociales (Gámez-Gutiérrez, 2013). Sin embargo, la finalidad del emprendimiento más estudiada y socialmente reconocida es la empresarial, la cual está dirigida a la obtención de un beneficio económico para el agente productivo (emprendedor). Dicha tendencia a comprender al emprendimiento deriva de su propio origen encontrándose en la disciplina económica, pues la relación que tiene el emprendimiento y el crecimiento económico de un país es relatada por muchos economistas desde distintos puntos geográficos en distintas épocas.

Terán-Yépez y Guerrero-Mora (2020) mencionan que la economía tuvo un papel protagónico en el estudio del emprendimiento desde su surgimiento y hasta mediados del siglo XX, después de eso mencionan que los economistas perdieron la línea filosófica de sus contribuciones lo cual abrió paso a la sociología a trabajar sobre el tema en un primer lugar tratando de responder preguntas como ¿Cuáles son los factores sociales que impulsan la acción de emprender?, ¿Cuáles son las condiciones en las que se desarrolla un emprendedor? ¿Cómo es que en algunas sociedades el fenómeno del emprendimiento emerge?

En el siglo XX surgieron varios actores interesados en el emprendimiento, entre ellos la administración y la psicología. El enfoque administrativo se orienta a delimitar la serie de requerimientos para iniciar negocios, es decir, mantiene una postura de gestión empresarial tratando de identificar todo aquello que le permitiera al emprendedor alcanzar su objetivo de emprendimiento (Gámez-Gutiérrez, 2013). Sin embargo, después de la administración la psicología es la disciplina más fructífera en cuanto a investigación dedicada a emprendimiento la cual se dirige al estudio de las características psicológicas de un emprendedor (Sánchez, 2011).

Ante esto, el aporte de la psicología al estudio del emprendimiento se encarga de responder a preguntas tales como ¿Por qué algunas personas se caracterizan como emprendedores?, ¿Cuáles son las características psicológicas de un emprendedor? ¿Qué diferencia a un emprendedor de una persona común o no emprendedora?, ¿Los emprendedores se comportan diferente al resto de la población?

A analizar las preguntas que la psicología ha contribuido a responder, se puede identificar que la disciplina está enfocada a proponer respuestas explicativas, es decir, a definir las causas del emprendimiento. Sobre esto nos hablan Stevenson y Jarillo (2007) así como Terán-Yépez y Guerrero-Mora (2020) al mencionar que la economía estudia los efectos del emprendimiento en el contexto, la administración los procesos y procedimientos para lograrlo, la sociología las variables del entorno que puedan explicar el emprendimiento, y la psicología las causas del emprendimiento tomando en cuenta variables del individuo para explicarlo.

Primera línea de trabajo desde la psicología: Los rasgos de personalidad del emprendedor

La primera aproximación teórica de la psicología para el estudio del emprendimiento es la teoría de los rasgos, la cual hace énfasis en las características subyacentes al individuo que conforman su personalidad, que son relativamente estables y perdurables a través del tiempo, lo cual permite una adaptación del sujeto a su ambiente (Montaño et al. 2009). Mischel (1980) nos dice que la personalidad se define a través de estos rasgos y que tienen efectos generalizados sobre nuestra conducta, además de que se pueden inferir a través de indicadores para identificar los que son comunes en muchas personas. De este modo,

esta orientación va encaminada a identificar los rasgos psicológicos que determinan al emprendedor y permiten predecir su éxito empresarial tomando en cuenta las siguientes suposiciones: 1) las personas que posean las características de un emprendedor tendrán potencial o alta tendencia de emprender, 2) Las personas que no posean estas características no tendrán esta tendencia (Lachman, 1980, citado en Cunningham y Lischeron, 1991).

Algunos de los rasgos que se han asociado con el emprendimiento en distintos niveles son: necesidad de logro, entendida como la persecución y persistencia en actividades que brindan satisfacción personal por su logro (McClelland, 1961); locus de control interno, el cual implica el grado de control del individuo sobre los resultados de su conducta y los hechos de su entorno, pudiendo ser control interno o externo (Rotter, 1966); autoeficacia, caracterizada en un primer momento como un impulso comportamental de confianza hacia sus propias capacidades (Bandura, 1977); así como rasgos definidos como propensión al riesgo, tolerancia al riesgo, o aversión al riesgo, relacionadas con la tendencia de toma de decisiones que representen un alto riesgo calculado para los emprendedores (Kerr et al., 2017). Además, se sigue estudiando el impacto de los rasgos de la personalidad en la caracterización de un emprendedor desde el modelo de los cinco grandes de la personalidad: neuroticismo (N), extraversión (E), apertura a la experiencia (O), amigabilidad (A), conciencia (C) (Costa y McCrae, 1992). Para el caso de emprendedores se estableció el perfil O+, C+, E, A-, N-, pero dichos resultados no han podido ser replicados por la comunidad científica y han variado de estudio a estudio (Kerr et al., 2017).

Segunda línea de trabajo desde la psicología: Procesos cognitivos del emprendedor

La visión de rasgos es considerada por varios autores como infértil, contradictoria, limitada y limitante a la explicación del fenómeno ya que no se llega a un acuerdo y lo más seguro es que no exista tal acuerdo (Gartner, 1988; Veciana, 2005; Stevenson y Jarillo, 2007). Por lo cual se ofrece el estudio del emprendimiento orientados a los procesos cognitivos, en los cuales se enfatiza la importancia de la decisión, expectativas, creencias y percepciones de los emprendedores sobre los resultados de su actividad emprendedora.

De este modo, se tienen aportaciones como la Teoría de Expectativa/valoración (Vroom, 1964), la cual ofrece una explicación a por qué los individuos deciden emprender una idea de negocio, pues ésta señala que las personas conducen sus acciones y esfuerzo por la expectativa de una consecuencia positiva, determinada por la valencia que le otorga el individuo a su objetivo, es decir, qué tan atractiva es la recompensa que pudiera obtener (Renko et al., 2012). Por otra parte, también se ha abordado el emprendimiento desde la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB, por sus siglas en inglés) desarrollada por Ajzen (1991). En esta se hace especial énfasis en el papel que las intenciones juegan en la conducta del emprendedor, ya que se espera se traduzca en la ejecución de su plan de negocio sólo si se cuenta con voluntad para alcanzar su objetivo (Marulanda et al., 2014).

Tanto las teorías de Expectativa/Valoración y la del Comportamiento Planificado retoman la valoración favorable sobre las propias capacidades en la decisión de emprender, por lo cual en esta visión cognitiva del emprendimiento interviene el concepto de autoeficacia, pues hasta el propio Bandura años después de su primera propuesta teórica al respecto explica que la autoeficacia es un sistema de creencias y menciona “el sistema

de creencias de eficacia no es un rasgo global sino un conjunto diferenciado de creencias propias vinculadas a distintos ámbitos de funcionamiento” (Bandura, 2006, p. 307).

Así mismo, la psicología cognitiva es el orientado a los valores como predictores del proceso cognitivo de los emprendedores que desencadena la intención emprendedora y una actitud positiva hacia el emprendimiento, identificando las categorías de valores que pueden relacionarse al emprendimiento por su contenido motivacional: poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad (Schwartz, 1992). Sin embargo, este es un campo de estudio más complejo e implica importantes interacciones culturales a tomar en cuenta (Rantanen y Toikko, 2017).

Tercera línea de trabajo desde la psicología: Comportamiento emprendedor

Por otra parte, la visión psicológica comportamental del emprendimiento se centra en distinguir las habilidades y destrezas que el individuo debiera mostrar y que otros debieran observar para denominarse a sí mismo emprendedor (Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo, 2012). Estas demostraciones comportamentales son concretas, pueden ser observadas por otros, y, por lo tanto, suficientemente específicas para ser medidas (Bird, 2010; Williams, 2010). De este modo, el comportamiento emprendedor está orientado al proceso de creación de una empresa, visto como la serie de acciones que el emprendedor deberá realizar para poder establecer su proyecto empresarial.

Desde este punto de vista, se han reconocido acciones orientadas al emprendimiento: 1) búsqueda de oportunidades de inserción; 2) reconocimiento de oportunidades empresariales cuando se presentan; 3) conocer el mercado, la industria, así como clientes potenciales; 4) extender y ampliar las redes sociales de apoyo preocupándose por su calidad (Baron, 2007). El resultado de identificar los comportamientos clave a la hora de emprender un negocio es el posterior entrenamiento en los mismos, en el cual se busca desarrollar las habilidades necesarias centradas en el “saber-como” para su ejecución en el momento en el que el emprendedor se vea en necesidad de emplearlas (Williams, 2010).

Sin embargo, esta primera aproximación desde la visión psicológica comportamental se centra en el fin empresarial anteriormente comentado, dejando de lado otras expresiones del emprendimiento. Ante esto, se cuenta con otra línea de trabajo denominadas competencias para el emprendimiento, las cuales no necesariamente se centran en aspectos exclusivos del mundo empresarial, sino en aspectos funcionales que pueden ser aplicados a otros contextos.). Para Ribes (2006), ser competente implica atribuir que una persona puede hacer algo por que se tiene la experiencia o el conocimiento de cómo comportarse bajo la lógica de una categoría episódica, con lo cual hace referencia a una situación específica dada y a un componente autónomo. De este modo se puede relacionar el dominio de una competencia con la ejecución directa de la misma, sirviendo como comprobación el ejercicio efectivo en el ámbito que requiera ser solventado (académico, interpersonal, social, laboral, etc.). Esto concuerda con lo expuesto en el ámbito educativo por Ibañez (2007) de atender la necesidad de centrarse en la solución o prevención de problemas por parte del aprendiz, garantizando un desempeño efectivo bajo criterios de logro en determinada tarea.

Otra característica de las competencias es que pueden ser desarrolladas y transferidas, modificadas, aprendidas o adquiridas a través de la propia experiencia del individuo, entrenamiento o hasta mentoría (Kyndt y Baert, 2015), esto representa una ventaja para el campo del emprendimiento ya que ofrece la oportunidad de desarrollar repertorios de competencias en los individuos (Mitchellmore y Rowley, 2010), así como una limitante para los métodos de evaluación usualmente empleados al no ser susceptible de medición mediante las tradicionales estrategias normalizadas empleadas en la psicología basadas en escalas tipo Likert, ya que la competencia se expresa mediante el desempeño o ejecución de determinado comportamiento efectivo, no la actitud hacia la competencia, percepción de posesión o medición de rasgos emprendedores (McClelland, 1973; Schelfhout et al., 2016).

Para la formación de emprendedores se cuenta con organizaciones como las incubadoras de negocios, entre otras estrategias de desarrollo del emprendimiento, que guían a los emprendedores a través de asesorías y mentorías hasta la maduración de su idea de negocio y el desarrollo de conocimientos y habilidades para que los emprendedores adquieran competencia en su campo de acción (Alonso y Galve, 2008; Yanchatuña et al., 2018).

Ante esto, el psicólogo como profesional del comportamiento humano tiene la facultad de trabajar en torno al emprendimiento para la comprensión y desarrollo de éste, a través del conocimiento teórico y empírico del que se sirve para su propósito. Revisaremos a continuación las posibilidades de trabajo del psicólogo frente al fenómeno del emprendimiento.

El Psicólogo Frente al Fenómeno del Emprendimiento

De la Fuente Arias (2012) menciona que la psicología puede orientarse al emprendimiento a través de los métodos y técnicas propios de la disciplina, con el fin de producir nuevo conocimiento en torno al fenómeno que permita ser aplicado para el desarrollo y la innovación. El autor comenta además que el emprendimiento como fenómeno navega en la frontera de la psicología del trabajo y las organizaciones en conjunto con otras áreas y otras disciplinas.

De este modo, la psicología de las organizaciones cumple con objetivos enfocados al establecimiento de prácticas eficaces en el ambiente laboral de los individuos. Las actividades de los psicólogos van en relación al cumplimiento de los requerimientos organizacionales, los cuales evolucionan a la par de la sociedad. La evolución del quehacer psicológico más allá de las pautas establecidas históricamente sobre las funciones tradicionales del área de recursos humanos, sino que busca una manera integral de la solución de problemas dentro de las organizaciones y centros laborales.

Al hablar de emprendimiento, el psicólogo tiene un papel importante en el fenómeno, ya sea para su estudio e implicación de la investigación, o para la aplicación del conocimiento resultado de dicha investigación como un agente consultor. En este sentido, al hacer consultoría se retoman los fundamentos teórico-metodológicos que dan claridad al estudio e intervención del fenómeno. Por lo tanto, el trabajo del psicólogo es importante tanto para la investigación teórica y empírica del fenómeno, así como el desarrollo e intervención para el emprendimiento.

Para ejemplificar esto se pueden tomar a consideración los siguientes estudios, los cuales tienen un carácter teórico y metodológico propio, en distintos contextos y para distintas necesidades de abordaje en torno al emprendimiento. El primero de

ellos nace directamente de la Residencia en Gestión Organizacional del Programa de Maestría y Doctorado de la Universidad Nacional Autónoma de México, como objetivo de trabajo de la práctica supervisada que se lleva a cabo dentro del programa. El programa de la residencia está pensado para que el alumno adquiera habilidades de solución de problemas en el contexto de las organizaciones, así como competencias metodológicas para llevar a cabo dichas soluciones basadas en fundamentos teóricos del comportamiento. Para esto, se contemplan actividades como la evaluación, planeación, intervención y seguimiento de programas.

Como segundo ejemplo, se expone un ejercicio de investigación que aborda el emprendimiento desde otro marco teórico, con otra perspectiva metodológica y para otro fin, por lo que se espera que sirva de contraste entre las posibilidades de acción con las que se puede trabajar en torno al emprendimiento. Se invita al lector a observar el ejercicio desde este propósito

Estudio del Emprendimiento desde la Capacidad de Logro

El presente estudio nace de la Residencia en Gestión Organizacional dentro de la práctica supervisada programada desde el plan de estudios. Dicha práctica se orientaba al objetivo de resolver alguna necesidad organizacional con base en la teoría y metodología propias de la psicología. La organización para la cual se realizó esta aportación fue la Incubadora de Negocios INNOVA UNAM la cual brinda capacitación, asesoría y consultoría a los emprendedores universitarios inscritos en los programas de incubación.

Para ser partícipes de dichos programas, la organización pone en marcha convocatorias constantes en las que la comunidad universitaria puede participar y de este modo, ganarse su lugar dentro de la incubadora de negocios. Ante esto, la organización presentaba la necesidad de realizar una selección minuciosa de sus candidatos para determinar si contaban o no con un proyecto de emprendimiento viable y características orientadas al emprendimiento que les ayudaran a concluir sus proyectos de manera satisfactoria. La conclusión de sus proyectos de emprendimiento, significaban para INNOVA UNAM una correcta inversión de recursos, por lo que la selección de emprendedores con base en las características elementales del proyecto, así como en sus características personales, era requerida con especial relevancia.

Dicho lo anterior, el objetivo de este primer estudio fue el desarrollo de un mecanismo de selección de emprendedores que permitiera predecir la conclusión exitosa del proyecto de negocio. Para lo cual se propuso en primer momento identificar los patrones conductuales de los emprendedores universitarios en distintas fases de incubación, para posteriormente tener indicadores comportamentales que sirvieran de muestra para el diseño de una serie de reactivos que detectaran la presencia o ausencia de los patrones conductuales. Estas actividades servirían de base para la conformación de un instrumento que ayudara a la organización en la selección de emprendedores para los fines particulares para los que INNOVA UNAM lo requería.

Como eje teórico del instrumento, se recuperó el constructo de Capacidad de Logro, el cual se conceptualiza como la tendencia de una persona para enfocarse a la eficiencia y consecución de sus objetivos, ajustando su comportamiento a los requerimientos que el medio le impone (Quezada et al., 2014). Por lo que, se espera

teóricamente que una persona que posea capacidad de logro concluya exitosamente sus proyectos valiéndose de la solución de problemas y toma de decisiones, autorregulación, autoeficacia, tolerancia a la ambigüedad y frustración, persistencia al logro, así como un amplio dominio de la teoría y práctica referentes a su proyecto (Quezada, 2014).

Cada una de las muestras comportamentales fue atendida para el fenómeno del emprendimiento y las distintas circunstancias que podrían requerir su ejecución. Así, un emprendedor que despliegue dichas características se podría definir como una persona con capacidad de logro con alta tendencia de tener éxito en las actividades que emprenda, lo cual podría servir para responder a la necesidad de la organización de selección fina de emprendedores con base en su capacidad de concluir exitosamente el programa de incubación. De este modo, se originó la Escala de Capacidad de Logro (Quezada et al., 2014).

La construcción de los reactivos que constituyen la escala se fundamentó en el marco teórico antes expuesto, lo cual fue corroborado con entrevistas a emprendedores en distintas fases de incubación. La escala resultado de este seguimiento teórico se sometió a análisis de confiabilidad y validez para asegurar el isomorfismo y calidad psicométrica del instrumento. Al final, ésta estuvo compuesta de 50 reactivos en escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta de “Nunca” a “Siempre” y 10 más para el dominio teórico y práctico del emprendedor con opción de respuesta de “Totalmente en Desacuerdo” hasta “Totalmente De Acuerdo”.

Una vez elaborados los reactivos, se procedió a la aplicación del instrumento en una muestra de 467 participantes con características similares a las buscadas en emprendedores universitarios. El objetivo de dicha aplicación fue el de probar la confiabilidad y validez de la escala, así la primera característica de la escala se logra recopilando evidencia de su estabilidad o consistencia en la medición de características psicológicas, mientras que la validez se consigue en la escala al recopilar evidencia de que la escala sirve para identificar las características psicológicas que son objetivo de su creación y aplicación (Kerlinger y Lee, 2002).

La puesta a prueba del instrumento permitió determinar que la escala contaba con una confiabilidad del 92% y 58 reactivos que representaban cuatro factores del constructo capacidad de logro, entre los cuales se encontraron Persistencia al Logro, Tolerancia a la Frustración/Ambigüedad, Autorregulación y Competencias Teórico/Prácticas. Dicha evidencia de confiabilidad y validez a través de análisis estadísticos como Coeficiente de Alpha de Cronbach y Análisis Factorial Exploratorio permitió determinar que la escala era apta para emplearse en la identificación de capacidad de logro con emprendedores, lo que permitiría ponerla a prueba en el contexto para el que fue creado, que es la identificación y selección de emprendedores capaces de concluir su proyecto de emprendimiento de manera efectiva.

Por tal motivo el proyecto tuvo a bien su puesta a prueba con 19 emprendedores ya inmersos en la dinámica de incubación en distintas fases, siendo algunos candidatos, otros en proceso de pre-incubación, otros en proceso de incubación por INNOVA UNAM y un egresado del programa de incubación de empresas. Para realizar el análisis de su capacidad de logro se empleó el instrumento previamente diseñado y probado, lo cual a través de un cálculo de puntuaciones estandarizadas como puntuaciones Z y posteriormente puntuaciones T, permitió determinar el nivel de Capacidad de Logro así como el nivel de las dimensiones que la componen. En este ejercicio de

obtuvieron niveles altos de Autorregulación y manejo teórico/práctico referentes a su emprendimiento, siendo esas las dimensiones de Capacidad de Logro que mostraban en mayor medida los emprendedores de INNOVA UNAM.

Como puede observarse, este primer ejercicio en torno al emprendimiento se fundamenta en la concepción del fenómeno desde la postura de los rasgos previamente comentada, en la cual se identifican una serie de características inherentes al individuo que permitieran determinar una tendencia o consistencia en su comportamiento (Jiménez, 2015). De este modo, la presencia de dichos rasgos permitiría a la incubadora estimar si los emprendedores que fueran candidatos a su programa de incubación tenían las cualidades requeridas para concluir el proyecto de negocio, de este modo, invertir adecuadamente los recursos destinados para dicho fin.

Por otra parte, la estrategia de medición es acorde a esta concepción en la cual a través de un instrumento de medición con escala tipo Likert sería posible determinar el nivel de cada uno de los rasgos a través de los reactivos que representarían a la capacidad de logro y sus factores, de este modo se identifica el nivel de la característica psicológica en los individuos y en general, la tendencia de su comportamiento futuro.

Dicho lo anterior, ante la necesidad de la organización lo que se hizo como consultoría de psicología organizacional fue determinar la solución requerida ante la problemática con base en una lógica teórica y metodológica acordes a las características del problema y del fenómeno. Este ejercicio refleja una aproximación a la solución de los requerimientos, pero no representa para nada la única manera de atender la demanda de la incubadora.

Sin embargo, la presente postura teórica y metodológica tiene sus claras áreas de oportunidad. La primera es que al ser una necesidad organizacional concreta la metodología de medición se basó en lo que se conoce como evaluación referida a la norma, la cual emplea un grupo de referencia para interpretar los resultados, comparando en este caso al emprendedor con la norma o muestra estandarizada. Mientras que otra oportunidad que también era factible era una evaluación referida al criterio, en la cual se evaluara al candidato a incubación contrastando su comportamiento con comportamiento orientado a un criterio de desempeño, que hablaría de maestría de desempeño más que de presencia o ausencia de las características psicológicas (Urbina, 2014).

Otra de las áreas de oportunidad vislumbradas, es el posicionamiento teórico empleado para resolver la necesidad. En este caso se retomaron las características psicológicas que hablan de tendencia al emprendimiento, siendo que el emprendimiento como se comentó previamente corresponde a un proceso a lo largo del cual el emprendedor debe resolver una serie de situaciones y necesidades para concluir su proyecto de negocio, por lo que la perspectiva de comportamiento emprendedor podría también retomarse para resolver esta necesidad en particular.

Ante esto, es que surge la inquietud de atender el emprendimiento desde la psicología pero con otro marco teórico de referencia, así como otro marco metodológico de atención que implique ahora la comprensión del fenómeno con miras a las áreas de oportunidad comentadas.

Estudio del emprendimiento desde el comportamiento emprendedor

El presente estudio, a diferencia del anterior, no resuelve alguna necesidad expresamente dirigida sobre alguna organización, sino que nace como parte de un proyecto de investigación, el objetivo es comprender al emprendimiento como un

proceso en el que el individuo tiene un papel resolutorio a través del comportamiento emprendedor. Las corrientes y enfoques adoptados para la investigación del emprendimiento son vastos, sin embargo, se puede identificar como elemento compartido en todo lo revisado hasta el momento que, el emprendedor es quien lleva a cabo una serie de acometimientos para alcanzar un objetivo. Por tanto, para la explicación del fenómeno se retoma al comportamiento emprendedor pues se observa es el enfoque de la psicología que se orienta a lo que el emprendedor efectivamente ejecuta, más allá de lo que es.

Dentro del comportamiento emprendedor se retoman habilidades y capacidades que el individuo ejecuta en su acción emprendedora. Sin embargo, las propuestas conceptuales se orientan a los conocimientos técnicos y procedimentales propios de la apertura de un negocio, siendo que el emprendimiento se puede extender más allá de la creación de empresas y no se limita a esto.

Es así que se distingue el enfoque de las competencias por guardar estrecha relación con el principio de ejecución, prestando atención a aquellas que mantienen su cualidad situacional, observable, transferible y entrenable sin que tenga que ser determinado por una serie de conocimientos técnicos específicos. Dicho enfoque es el que se conoce como competencias genéricas del comportamiento emprendedor. Este enfoque se retoma para este estudio por ser el más adecuado con la propuesta de que el comportamiento emprendedor se orienta a resolver las situaciones que se le plantean al emprendedor sin importar si estas son de tipo empresarial, social, comunitario, organizacional, académico, etc.

Las competencias genéricas del comportamiento emprendedor son aquellas que actúan de manera horizontal a distintas profesiones, pero con la característica de que ayudan a resolver múltiples problemas o demandas cotidianas en amplios contextos, tanto personales como del trabajo. Éste tipo de competencias surge del Proyecto Tuning al distinguir por un lado las competencias técnicas/específicas propias de cada disciplina, mientras que las competencias genéricas tienen una cualidad de transversalidad que llevaría a las personas a actuar de manera efectiva e independiente sin relación a una profesión en particular (Villa y Poblete, 2008).

Por lo tanto, para este estudio se retomó dicho marco teórico, definiendo que el comportamiento emprendedor podría entenderse como la tendencia comportamental derivada de la serie de competencias genéricas acometidas a la modificación de la situación presente de un individuo para el alcance de un criterio de logro plenamente identificado en un contexto determinado. De esta manera el comportamiento emprendedor puede no limitarse a un contexto empresarial como ha sido la tradición en el estudio del emprendimiento, sino que atiende a todos los posibles contextos en los que se pueda presentar un criterio de logro distinto a lo experimentado por el individuo en un momento dado. Así mismo, se presenta el criterio de logro como dado por el sujeto, pudiendo ser compartido e identificado por el resto de la sociedad, como por ejemplo la constitución de una empresa o la solución de un problema social, pero de valoración propia de persona a persona.

De este modo, las primeras preguntas a plantearse para resolver esta nueva perspectiva en torno al emprendimiento naturalmente fueron dirigidas a identificar esas competencias genéricas compatibles con el emprendimiento y su relación con el alcance del criterio de logro. Así mismo, en el estudio se buscó identificar si esta conceptualización de comportamiento emprendedor basado en competencias genéricas podía aplicarse a

otros contextos en los que se presentara también emprendimiento y no sólo de negocios. Por lo que el objetivo del estudio se dirigió a examinar el comportamiento emprendedor desde un enfoque psicológico comportamental basado en competencias genéricas y transferir dicho comportamiento a otros contextos además del empresarial en los que un individuo se acometa para alcanzar un criterio de logro.

Para alcanzar dicho objetivo general, se buscó primero establecer una categorización de las competencias genéricas asociadas al emprendimiento, así como su respectivo indicador de ejecución con base en un gradiente de desempeño, este serviría posteriormente para el diseño, confiabilización y validación de una estrategia de evaluación que pudiera ser sensible a los gradientes de las competencias. A diferencia del primer estudio comentado, el instrumento en este caso no sería el fin último del ejercicio, sino el medio para poder probar hipótesis en torno al comportamiento emprendedor dirigido a los negocios y su posible generalización a otros contextos a través de las competencias genéricas.

Para lograr esto, el estudio se conformó de distintas fases, la primera era naturalmente la conformación de la categorización de competencias genéricas. Para esto se realizó primero una revisión de la literatura para identificar las características asociadas al emprendedor, posteriormente se trabajaron dichas características a modo de competencias en término de desempeño observable, conformando categorías globales de clasificación y posteriormente, sus gradientes de desempeño. Las categorías de competencias fueron conformadas por tres dependiendo de la dirección del comportamiento en relación con el desempeño esperado, así se constituyeron por competencias personales, interpersonales y funcionales.

El primer ejercicio de validación para esta categorización propuesta de competencias fue la obtención de evidencia de validez de contenido a través de un juicio de expertos. De este modo, la estrategia de medición no sólo reflejaría lo que la literatura menciona sobre desempeño de los emprendedores, sino lo que un grupo de jueces expertos determina con base en su experiencia en la temática y la importancia, claridad, coherencia y suficiencia de las competencias que componían la categorización, ante esto se busca acuerdo en las opiniones de los jueces para determinar esta validez de contenido (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

Como resultado de este primer ejercicio en conjunto con las recomendaciones de los jueces expertos, se conformó el modelo de competencias genéricas del comportamiento emprendedor el cual fue puesto a prueba en una muestra de emprendedores a través de un instrumento de entrevista y escala conductuales. La entrevista conductual se caracteriza por indagar en descripciones de conducta precisas, así como situaciones de despliegue de dichas conductas con valoración de anclaje conductual, es decir, con evaluación de niveles de desempeño dependiendo la respuesta conductual desplegada (Salgado et al., 2004). Esto último es compatible con la escala conductual, ésta considera distintos niveles de desempeño para los criterios comportamentales desplegados, permitiendo estimar de manera cuantitativa y cualitativa el comportamiento de la persona con relación al desempeño mostrado (Doğan y Uluman, 2017). De este modo, con la muestra de emprendedores se piloteo cada una de las competencias y cuatro niveles de desempeño con base en su experiencia en torno al emprendimiento para así obtener evidencia de su validez externa.

Una vez corroborada su validez de contenido y validez externa, la estrategia de medición de competencias genéricas del comportamiento emprendedor fue

formalizada, por lo que requería ahora probar sus propiedades psicométricas y demostrar confiabilidad y validez. Para esto se empleó una muestra de 142 participantes en distintas fases de emprendimiento (Amorós, 2011), a quienes se le mostraba cada competencia a modo de reactivo, así cada reactivo se exponía como estímulo una situación que pudiera haberse presentado al participante y cuatro posibles desenlaces retomando los gradientes de desempeño de las competencias genéricas, el participante tenía que elegir entre el desenlace que más se acercara a su experiencia.

En primer lugar, se efectuó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para determinar la estructura interna del instrumento y su congruencia con la propuesta teórica planteada (Hair et al., 1999; Lloret-Segura et al., 2014; Pituch, y Stevens, 2016), posteriormente se procedió a calcular el coeficiente Alpha de Cronbach además del coeficiente Omega por factor e instrumento general con el objetivo de proporcionar evidencia sobre la consistencia interna de los reactivos (Ventura-León y Caycho-Rodríguez, 2017).

El resultado de dichas pruebas arrojó las tres dimensiones teóricamente formuladas comprendidas por cuatro competencias cada una: 1) Competencias personales (confianza en las propias acciones y decisiones, toma de decisiones, trabajar de manera disciplinada, generar ideas nuevas); 2) Competencias interpersonales (buscar a otros para trabajar, colaborar con otros, organizar el trabajo para otros, movilizar a otros); 3) Competencias funcionales (adaptación a un entorno adverso, solución de problemas, gestión del tiempo, planificación de proyectos). Además de mostrar confiabilidad entre el 80% y 91% según los coeficientes calculados de Alpha de Cronbach y Omega de McDonald, por lo que el instrumento demostró contar con propiedades psicométricas adecuadas para emplearse en la investigación (Ventura-León y Caycho-Rodríguez, 2017).

El fin último de esta investigación fue probar la aplicabilidad de las competencias genéricas para el emprendimiento de negocios, con esto podría ponerse a prueba además el modelo de competencias genéricas pero en otros contextos de emprendimiento. Por lo que primero se estudiaron las variables más estudiadas en el fenómeno y previamente revisadas, como la influencia del contexto familiar, social, formativo y laboral. Mientras que para la prueba en otros contextos se pensó en otras expresiones de emprendimiento como el universitario, académico y de conocimiento; el primero hace referencia a todos aquellos tópicos que la universidad comparte con la creación de empresas como el establecimiento de patentes, incubadoras de negocios institucionales, creación de empresas universitarias, entre otras; por su parte el emprendimiento académico hace referencia a la comercialización del conocimiento científico fuera de la universidad (Thomas et al., 2020); por último el emprendimiento de conocimiento en el cual se identifica a la creación de proyectos académicos como el objetivo final haciendo el símil entre el emprendimiento de negocios cuyo objetivo es la creación de actividades lucrativas (Brustureanu, 2018).

Para probar esto, primero se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con el objetivo de aportar evidencia sobre la validez de constructo del instrumento confirmando la estructura factorial del AFE realizado previamente (Hair et al., 1999; Lloret-Segura et al., 2014; Pituch, y Stevens, 2015), para esto se realizó un análisis factorial de primer orden, seguido de uno de segundo orden, con este ejercicio se buscó comprobar que las competencias genéricas se comportaran como subdimensiones de la variable latente Comportamiento Emprendedor y no cada dimensión como constructos aislados, de esta manera aportar evidencia sobre la validez de constructo del modelo (Chan, 2006;

Schumacker y Lomax, 2010). Para la prueba de hipótesis se realizó un análisis de senderos o path analysis por Modelamiento de Ecuaciones Estructurales por ser un procedimiento que permite calcular el ajuste de un modelo multicausal y además señalar la contribución que tienen las distintas variables predictoras de ese modelo a la explicación de variables dependientes (Hair et al., 1999; Pérez, et al., 2013; Whittaker, 2015).

Como resultado se encontraron cosas muy interesantes, como que las personas que poseen las competencias genéricas en altos niveles de desempeño tenían mayor probabilidad de abrir su negocios y prosperar en éstos. Además, se encontró que las competencias genéricas del comportamiento emprendedor se desarrollan con esfuerzos formales educativos, así como experiencia laboral que los pusiera en contacto con los conocimientos propios de su proyecto de negocio. De este modo, se habla de un efecto de mediación del comportamiento emprendedor en donde la formación y la experiencia sólo llegan al emprendimiento si se poseen con las competencias genéricas propuestas en el modelo.

Por otra parte, se encontró que el contexto familiar no tenía influencia en el desarrollo de competencias o en la apertura de empresas como se mostraba en la literatura, mientras que el contexto social sí mostró influencia directa para abrir una empresa sin necesidad de contar con las competencias genéricas del comportamiento emprendedor. Estos hallazgos muestran la importancia del contexto social para el fomento del emprendimiento entre la población, así como la relevancia de desarrollar las competencias a través de esfuerzos educativos formales y dirigidos para las competencias genéricas.

Sin embargo, con el modelo de competencias genéricas no se pudo probar otro tipo de emprendimiento que no fuera de negocios como era el objetivo, pues en el modelo se deben considerar otro tipo de variables importantes no consideradas en el estudio, como las competencias técnicas o específicas del tipo de emprendimiento que se trate, así como las variables sociales, demográficas y psicológicas características en cada caso.

Para este caso, el ejercicio de investigación en torno al emprendimiento retoma como ya se comentó, la vertiente del emprendedor como agente de cambio quien modifica su entorno y se adapta a las circunstancias a través de las competencias genéricas del comportamiento emprendedor. Al contrario de la postura de rasgos comentada previamente, esta concepción del emprendimiento permite pensar en el desarrollo del comportamiento emprendedor a través de entrenamiento, capacitación o mentoría, viendo a todos los individuos como potenciales emprendedores sin importar sus condiciones de procedencia, pero si enfatizando la relevancia de la formación y del contexto social del que se desprenden.

Por otra parte, la postura metodológica adoptada también fue diferente al primer ejemplo presentado, en este segundo caso y en congruencia con la teoría en torno a la evaluación de competencias, se optó por identificar gradientes de desempeño con base en un instrumento basado en la lógica de las entrevista y escala conductuales, de este modo se observaría la ejecución del individuo aunque fuera ejecución reportada.

Sin embargo, tanto en el primero como en el segundo caso la sistematización y búsqueda de evidencia fue uno de los ejes del ejercicio, para el caso de INNOVA UNAM se buscó esto para poder ofrecer una solución a la necesidad de la organización basada en evidencia. En este último caso, el fin último no era proporcionar un servicio profesional o de consultoría en concreto, sino contribuir al conocimiento en torno al

emprendimiento desde la psicología, este ejercicio permite construir un cuerpo de evidencia que oriente la toma de decisiones para el desarrollo del emprendimiento, el cual puede ser de ayuda para desarrollar políticas públicas o esfuerzos formales institucionales en la materia.

Conclusiones

A través del presente escrito se comparte sólo dos ejemplos de ejercicio de la psicología en torno a una temática de relevancia social como lo es el emprendimiento. A manera de conclusión se enfatiza la importancia de observar que si bien el interés por el fenómeno no nace propiamente de la psicología sino de la economía, la disciplina psicológica puede contribuir de distintas formas en la temática, ya sea desde la prestación de servicios como el que se realizó en la práctica supervisada dentro de la Residencia en Gestión Organizacional del Programa de Maestría en Psicología de la UNAM, o trabajo de investigación que aporte conocimiento científico en torno a la materia para orientar la toma de decisiones sobre el fenómeno.

En este caso, el emprendimiento fue la temática en común de estos ejercicios, pero el trabajo sistemático y basado en evidencia es en realidad la piedra angular del trabajo de la psicología frente a otros fenómenos, ya sean fenómenos organizacionales, sociales o de otro corte. Así, podría ofrecerse una solución factible a la necesidad presente o una contribución al conocimiento del fenómeno de interés. En cualquier caso, la postura teórica y metodológica adoptada para la aportación, tendría que ceñirse con lógica conceptual a través del ejercicio y guiarse así la toma de decisiones para responder al problema planteado.

Referencias

- Abdala, E. (2004). Formación y empleabilidad de jóvenes en América Latina. En M. Molpeceres (Coord.). *Identidades y formación para el trabajo* (pp. 7-65). Montevideo: Organización Internacional del Trabajo, OIT) / Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación Profesional.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Alonso, M., & Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones E Investigaciones Sociales*, (26), 5-44.
- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (46), 1-15.
- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (46), 1-15.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.
- Barba Sánchez, V., & Atienza Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*, 18, 132-138.
- Baron, R. (2007). Behavioral and cognitive factors in Entrepreneurship: entrepreneurs as the Active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 167-182. doi:10.1002/sej.12
- Bird, B. (2010). *Entrepreneur's Behavior*. Washington: Kogod School of Business American University. Recuperado de https://www.academia.edu/1282991/Entrepreneurs_Behavior
- Brustureanu, B. (2018). Academics as knowledge entrepreneurs. *Social Science Information*, 053901841881438. <https://doi.org/10.1177/0539018418814387>
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). The NEO PI-R Professional Manual. *Psychological Assessment Resources*,

- Odessa, FL
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of small business management*, 29(1), 45.
- de la Fuente Arias, J., Martínez, M. M. V., & Cardelle-Elawar, M. (2012). Aportaciones de la Psicología de la Innovación y del Emprendimiento a la Educación, en la Sociedad del Conocimiento. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10(3), 941-966.
- Diario Oficial de la Federación (2019, febrero 28). REGLAS de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2019. https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2019/02/ROFNE2019_28022019.pdf
- Doğan, C. D., & Uluman, M. (2017). A Comparison of Rubrics and Graded Category Rating Scales with Various Methods Regarding Raters' Reliability. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 17(2), 631-651. <https://doi.org/10.12738/estp.2017.2.0321>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36. <http://dx.doi.org/10.32870/ap.v9n2.993>
- Forbes México (2019, abril 10). Cámara de Diputados aprueba desaparición del Inadem. *Forbes política*. <https://www.forbes.com.mx/es-oficial-diputados-de-morena-anuncian-desaparicion-del-inadem/>
- Gámez-Gutiérrez, J. A. (2013). *Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos*. Universidad de la Salle.
- Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. doi:10.1177/104225878801200401
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.
- Ibañez, C. (2007). Diseño curricular basado en competencias profesionales: una propuesta desde la psicología interconductual. *Revista de Educación y Desarrollo*, Número XIX (6). Recuperado el 22 de octubre de 2017 de http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/antecedentes/6/006_Bernal.pdf
- Jiménez, M. (2015). *El Emprendimiento Social: ¿Un mecanismo de integración de la población inmigrante?* (Tesis Doctorado). Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales*. Mc Graw-Hill.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2017). Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature (No. w24097). National Bureau of Economic Research.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13-25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1151-1169. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Cuadernos De Administración (Universidad Del Valle)*, 30(51), 89-99.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Princeton.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Messina, M., & Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining. *Tec empresarial*, 9(1), 30-40.
- Mischel, W. (1980). *Personalidad y evaluación*. Trillas.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Montaño, M., Palacios, J., & Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances De La Disciplina*, 3(2), 81-107.
- Organización Internacional del Trabajo (2014). Promoción de futuros emprendedores. Programa de Empresas Sostenibles. http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185343.pdf
- Ortiz-Valdés, S. (2020). Formación emprendedora universitaria: más allá de los mitos. *Emprendimiento con sentido de propósito*. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Pérez, E., Medrano, L. A., & Rosas, J. S. (2013). El Path Analysis: conceptos básicos y ejemplos de aplicación. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 5(1), 52-66.
- Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.
- Quezada, M. E. (2014). Reporte de práctica profesional supervisada: Diseño y validación de la escala capacidad de logro para la organización INNOVA UNAM [Tesis de maestría]. Universidad Nacional

Autónoma de México.

- Quezada, M. E., Chávez, H. C. Q., Rodríguez, O. I. N., & Valero, C. Z. V. (2014). Evaluación de las propiedades psicométricas de la Escala de capacidad de logro (ECL). *Eureka*, 11(2), 301-312.
- Rantanen, T., & Toikko, T. (2017). The relationship between individualism and entrepreneurial intention—a Finnish perspective. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(2), 289-306. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2014-0021>
- Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667-684. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9354-3>
- Ribes, E. (2006). Competencias conductuales: Su pertinencia en la formación y práctica profesional del psicólogo. *Revista Mexicana de Psicología*, 23(1), 19-26.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 107-139.
- Sánchez, J. (2011). Entrepreneurship as a legitimate field of knowledge. *Psicothema*, 23 (3), 427-432.
- Schelfhout, W., Bruggeman, K., & De Maeyer, S. (2016). Evaluation of entrepreneurial competence through scaled behavioral indicators: Validation of an instrument. *Studies in Educational Evaluation*, 51, 29-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.stueduc.2016.09.001>
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling: Fourth Edition* (3rd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410610904>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology* Volume 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6)
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7
- Terán-Yépez, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista ESPACIOS*, 41(07), 2007, 7.
- Thomas, V. J., Bliemel, M., Shippam-Brett, C., & Maine, E. (2020). Endowing university spin-offs pre-formation: Entrepreneurial capabilities for scientist-entrepreneurs. *Technovation*, 102153. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102153>
- Urbina, S. (2014). *Essentials of psychological testing*. John Wiley & Sons.
- Veciana, J. (2005). *La creación de empresas: Un enfoque gerencial*. Barcelona: Servicio de Estudios.
- Ventura-León, J. L., & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627.
- Villa, A. & Poblete, M. (2008). *Competence-based learning: a proposal for the assessment of generic competences*. Bilbao: University of Deusto.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Whittaker, T. A. (2015) *Structural Equation Modeling*. En Pituch, K. A. y Stevens, J. P. (eds.) *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315814919>
- Williams, K. (2010). *Developing Entrepreneurial Behavior Facilitating Nascent Entrepreneurship at the University*. Sweden: Chalmers University of Technology.
- Williams, K. (2010). *Developing Entrepreneurial Behavior Facilitating Nascent Entrepreneurship at the University*. Sweden: Chalmers University of Technology.
- Yanchatuña, E. M., Badillo, L. R., & Urrutia, D. M. (2018). El emprendimiento desde la perspectiva de las incubadoras de empresas: un análisis comparado por países. *Boletín de Coyuntura*, 1(18), 8-13.





<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c13>

Desafíos actuales de las organizaciones educativas: Un caso de intervención diseñada desde el Análisis Conductual Aplicado

Current Challenges of Educational Organizations:

A Case of Intervention Designed from Applied Behavior Analysis

*Elba Mirella Arredondo Ortiz, Felipe de Jesús Díaz Reséndiz
y Erin Yaqueline Tovar Garza*

Resumen

El Laboratorio de Análisis Conductual (LAC) es una instancia que brinda servicios a partir de la generación y aplicación de conocimiento basados en los principios científicos del Análisis Conductual Aplicado (ACA), como es el caso de su aplicación para mejorar el rendimiento de quienes trabajan en distintos tipos de organizaciones. El propósito de este capítulo es compartir la experiencia del LAC en la atención de la solicitud de un grupo de instituciones educativas como un ejemplo de lo que un analista de la conducta implementa para atender las necesidades de una organización. Se presenta un breve repaso de los conceptos básicos y dimensiones del ACA y el nivel de desarrollo de esta disciplina en México, en particular de cara al panorama actual de las organizaciones educativas en este país. Se describe la problemática referida por un sector escolar de nivel básico y el manejo del caso desde el abordaje propio del LAC: el proceso de intervención en sus diferentes fases (incorporación, evaluación, diseño e implementación de la intervención) y los principales resultados. La contribución científica de este trabajo es la generación de evidencia empírica que respalda la generalidad de los principios de la modificación de conducta y de conocimiento que permitió desarrollar un modelo de intervención analítico- conductual acorde a las condiciones socioeconómicas y culturales de una organización educativa en México. La principal retribución social es la expansión de los servicios basadas en ACA en este país a partir de la formación de recursos humanos.

Palabras clave: Análisis conductual aplicado, nivel educativo básico, manejo de casos, evaluación conductual, diseño de intervención conductuales

Abstract

The Behavioral Analysis Laboratory (LAC) is an entity that provides services based on the generation and application of knowledge grounded in the scientific principles of Applied Behavioral Analysis (ABA), as is the case of its application to improve the performance of those working in various types of organizations. The purpose of this chapter is to share the LAC's experience in responding to the request of a group of educational institutions as an example of what a behavior analyst implements to meet the needs of an organization. A brief review of the basic concepts and dimensions of ABA and the level of development of this discipline in Mexico is presented, particularly in light of the current landscape of educational organizations in the country. The problems reported by a sector of elementary education and the case management from the LAC's approach are described: the intervention process in its different phases (incorporation, evaluation, design, and implementation of the intervention) and the main results. The scientific contribution of this work is the generation of empirical evidence that supports the generality of the principles of behavior modification and the knowledge that allowed the development of an analytical-behavioral intervention model according to the socioeconomic and cultural conditions of an educational organization in Mexico. The main social contribution is the expansion of ABA-based services in the country through the training of human resources.

Keywords: Applied behavioral analysis, elementary education level, case management, behavioral evaluation, behavioral intervention design

Contenido Temático

- Resumen, 250
- Abstract, 250
- Introducción, 251
- Análisis Conductual Aplicado, 252
- Panorama actual de las organizaciones educativas, 256
- El caso de un sector escolar de nivel básico del sur del Estado de Jalisco, 259
- Referencias, 265

*“La educación no solo enseña conocimiento,
sino transforma conductas.”*

B.F. Skinner

Introducción

El Laboratorio de Análisis Conductual (LAC) es una instancia adscrita al Departamento de Promoción, Preservación y Desarrollo de la Salud, del Centro Universitario del Sur, de la Universidad de Guadalajara. Su objetivo es la generación y aplicación de conocimiento con base en principios científicos, la puesta en práctica de tales conocimientos en escenarios controlados y la formación de recursos humanos. El trabajo que se realiza en el laboratorio es con base en el Análisis Conductual Aplicado (ACA) por lo que las actividades que se llevan a cabo corresponden a diversos servicios que buscan atender a través de la aplicación de los principios de esta ciencia a diversas poblaciones: niños con problemas de comportamiento con retraso en el desarrollo y neurotípicos, personal de salud y cuidado de la niñez, padres de familia, docentes y estudiantes de licenciatura y posgrado.

Desde este esquema el campo de acción del laboratorio, tal como suele pasar con el del ACA, suele encasillarse a los ámbitos clínicos y de educación especial a nivel individual o grupal y se desestima su aplicabilidad, por ejemplo, en el ámbito organizacional. Sin embargo, tal como señalan Martin y Pear (2007) dado que la técnicas y estrategias de modificación de la conducta son útiles para mejorar una amplia variedad de comportamientos, su aplicación en la industria y los negocios es cada vez más frecuente con el propósito de mejorar el rendimiento de quienes trabajan en distintos tipos de organizaciones (Frederiksen, 1980). Los objetivos particulares en cada uno de los casos pueden variar ampliamente dependiendo de las necesidades, condiciones y tamaño de cada organización que pueden ser pequeñas empresas, grandes industrias, corporaciones transnacionales, hospitales, escuelas, universidades, entre otras. Sin embargo, el elemento común es el uso de estrategias y técnicas encaminadas al entrenamiento de comportamientos que producen resultados deseables, dirigidas a recompensar el desempeño satisfactorio de los colaboradores y/o enfocadas a proporcionar retroalimentación respecto de las actividades y acciones en el marco del contexto laboral.

En este capítulo queremos compartir la experiencia del LAC en la atención de una solicitud en particular que corresponde al ámbito organizacional con el propósito de mostrar las intervenciones que un analista de la conducta implementa para atender las necesidades de una organización, en este caso, un grupo de instituciones educativas.

Análisis Conductual Aplicado.

El análisis conductual es el estudio científico de las leyes que gobiernan las acciones de los organismos en las que se basa la modificación de la conducta y que históricamente tiene su origen en Estados Unidos de América (EUA) con los trabajos de Skinner (Peña, 2001). En su vertiente como ciencia básica, el análisis experimental del comportamiento se enfoca en el estudio de las leyes que describen las relaciones entre comportamientos y eventos ambientales. En tanto que la vertiente como ciencia aplicada, el ACA, utiliza los principios de la modificación conductual para generar cambios en comportamientos de importancia clínica o que son socialmente significativos (Cooper et al., 2020; Martin y Pear, 2008).

Como ciencia aplicada el ACA ha alcanzado amplio reconocimiento mundial (Fielding et al. 2013) dado el alto rigor científico con el que describe, comprende, explica, predice y mejora la conducta humana a través de la identificación de las variables que controlan el cambio y mantenimiento de la misma. No obstante, el nivel de desarrollo difiere bastante en los distintos países del mundo y son claras: la hegemonía de EUA; la disponibilidad de infraestructura y los recursos humanos, académicos y tecnológicos para ofrecer los servicios del ACA a la población en general privativa de los países del primer nivel (i.e. EUA, Canadá, Nueva Zelanda, España, Irlanda; Escobar, 2017); y la disparidad en esos mismos aspectos con regiones en las que esta disciplina aún se encuentra en una fase incipiente como es el caso de algunos países de Latinoamérica (i.e. México, Colombia, Argentina, Chile, Perú).

En cuanto a la cobertura de los servicios de ACA la posición de EUA es privilegiada pues es sede de 51 asociaciones de analistas conductuales, entre éstas la organización americana de Análisis del Comportamiento Aplicado Internacional (ABAI, 2021). De acuerdo con datos del Behavior Analyst Certification Board (BACB, 2021) del 2013 a la fecha hay en los EUA más de 150 mil analistas conductuales certificados: 108, 375 Registered Behavior Technician (RBT); 4,315 Board Certified Assistant Behavior Analyst (BCaBA), 43,762 Board Certified Behavior Analyst (BCBA) y 2,381 Board Certified Behavior Analyst – Doctoral (BCBA-D).

El contraste de estos mismos indicadores en Latinoamérica es evidente pues es reducido número de asociaciones de analistas conductuales (tres: ABA Colombia, ABA Brasil y la Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta) y escasos los analistas del comportamiento certificados residiendo en países de esta región aun cuando tienen poblaciones relativamente grandes (Tsami et al., 2019); del 2013 a la fecha hay 35 analistas de la conducta certificados en Brasil, 13 en México, 5 en Chile, 4 en Colombia, 3 en Perú y 1 en Argentina (BACB, 2021).

Dadas estas condiciones, disponer de servicios de ACA para la atención de las necesidades en las organizaciones en México parece poco factible, sin embargo, gracias a las dimensiones del ACA las intervenciones analítico-conductuales pueden extenderse a múltiples lugares y contextos, independientemente del nivel de desarrollo que la disciplina tenga en un sitio determinado, en tanto sean consideradas las condiciones socio-culturales y económicas de dicho contexto y se hagan las adecuaciones pertinentes. El trabajo que se presenta en este capítulo es un ejemplo de la puesta en práctica de las citadas dimensiones, cada una constituye una importante ventaja del ACA como opción de intervención en el ámbito organizacional, tal como se describe a continuación.

El ACA es efectivo. La principal cualidad del ACA es ser una práctica basada en la evidencia, existe un importante cuerpo de literatura científica con estudios empíricos

que demuestran que el ACA funciona ya que sus técnicas y procedimientos se han usado con éxito, entre muchas otras cosas, para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores en una organización, así como su desempeño en general (cf. Abernathy, 2012). Una prioridad en las organizaciones es la productividad, que en gran medida depende de la eficacia y la eficiencia de sus procesos; para solucionar problemáticas relacionadas con estos procesos o mejorar su rendimiento se utilizan procedimientos de eficacia comprobada se maximizan los recursos disponibles para el logro de los objetivos de las organizaciones.

El ACA es aplicado. Los recursos de los que dispone una organización no solo deben utilizarse para implementar intervenciones eficaces, sino que dichas intervenciones deben aplicarse para atender los aspectos que son importantes para las personas y las organizaciones. En este sentido el objetivo es dirigir los esfuerzos hacia la modificación o mejora de las conductas que son socialmente relevantes de manera que el cambio contribuya a mejorar la manera en la que se vive y se trabaja considerando los diversos indicadores de salud y bienestar laboral (e.g. sociabilidad, madurez, complacencia en el trabajo, apego, dedicación, reducción de riesgos).

El ACA es conductual. La conducta se caracteriza por ser operante, observable y modificable; esta es la razón por la que esta ciencia se centra en ese elemento pues resulta útil y práctico. Con el término conducta nos referimos a toda actividad de un organismo; hacemos énfasis en toda actividad, pues abarca desde la más simple (e.g. checar la entrada) hasta la más compleja (e.g. planeación operativa anual); y también enfatizamos organismo pues los principios del ACA aplican para todos, desde un nivel individual en el caso de cada uno de los colaboradores de una empresa hasta un nivel organizacional donde la empresa en sí puede considerarse un organismo.

La conducta es operante en la medida en que ocurre, es decir, que es emitida o evocada por los estímulos del ambiente; es interacción, no estado ni atributo; y dado que los organismos interactúan permanentemente con el ambiente, todo el tiempo se están comportando, emitiendo una gran cantidad de conductas de manera simultánea, y estas conductas, por lo general complejas, no son otra cosa que una cadena de conductas simples; a este conjunto de comportamientos continuos y simultáneos se le denomina flujo conductual. Para comunicarnos hemos creado y utilizamos palabras que nos permiten nombrar patrones complejos de comportamiento de manera simple. Entonces, por ejemplo, decimos que un trabajador está estresado para referirnos a que se está comportando de cierta manera: se mueve constantemente, se queja del trabajo que debe realizar y de las condiciones en las que lo realiza, no termina las actividades que se le encomiendan o las hace mal; o decimos que un empleado es responsable por la forma en que se comporta la mayoría de las veces ante los mismos eventos: completa las tareas que se le asignan, realiza correctamente las actividades que corresponden a su puesto, cubre adecuadamente sus turnos; o indicamos que alguien tiene síndrome de desgaste profesional porque emite un conjunto de comportamientos, un patrón específico que se relaciona con esa condición en particular: reacciona exageradamente ante dificultades laborales cotidianas, realiza un reducido número de actividades, se equivoca constantemente, agrede a compañeros, subalternos o jefes. En todos estos casos podemos observar que, aunque parece que se habla de atributos o estados, en realidad se está haciendo referencia a comportamientos. Esta conceptualización constituye una enorme ventaja pues, independientemente de la presencia o no de factores en los que no es posible intervenir (e.g. orgánicos, disposicionales, actitudinales,

entre otros) centrarse en la conducta dirige el trabajo a un elemento modificable.

La conducta es observable en la medida en que posee atributos –propiedades– que pueden ser objetivamente registrados, cuantificados y medidos; y que son los siguientes: Forma, se refiere a cómo es emitida (e.g. la forma en que el líder de un grupo proporciona instrucciones o explica procedimientos a sus subalternos: mediante comandos verbales, a través de modelar o ejemplificar, entre otros); Localización, se refiere al lugar en donde ocurre la conducta (e.g. el comedor como escenario de interacción social entre colaboradores de una organización o el baño como el sitio en donde ocurren con mayor frecuencia situaciones de acoso); Umbral, es la intensidad mínima que se requiere que tenga un estímulo para desencadenar un comportamiento (e.g. el nivel de ruido en el ambiente para que alguien reaccione saliendo del lugar en donde se encuentra laborando o deteniendo su actividad para taparse los oídos); Latencia, es el tiempo que pasa entre la aparición del estímulo y la emisión de la respuesta (e.g. el tiempo que tarda el departamento de mantenimiento en atender una solicitud después de que la recibió); Tasa de respuesta, es la cantidad de veces (frecuencia) que ocurre una conducta en un periodo. Por ejemplo, el número de veces en un mes un empleado falta al trabajo; Duración, es el tiempo que persiste la conducta desde que inicia hasta que termina (e.g. duración de un proceso de capacitación); Intensidad – Magnitud, es la relación entre la intensidad del estímulo y la magnitud de la respuesta que puede ser directa (a mayor sueldo, mejor desempeño), indirecta (a más llamadas de atención, menor adherencia a las normas), proporcional (responder con un saludo verbal amable a un gesto de reverencia) o desproporcionado (responder con agresión a un señalamiento adecuado de un error operativo). El registro y medición sistemáticos de estas propiedades de la conducta permiten determinar los parámetros a partir de los cuales una conducta se considera problemática, ya que, por si misma toda conducta es neutra. La mayoría de los sujetos se comportan de cierta manera y eso es lo que consideramos “normal”; unos cuantos tienen comportamientos que son ligeramente distintos a los de la mayoría, y el problema con unos pocos es cuando su comportamiento se aleja demasiado del que emite la mayoría; si está muy por debajo del promedio se dice que existe un déficit conductual y si es mucho más intenso entonces se dice que existe un exceso conductual. Por si misma, estar en desacuerdo con un compañero de trabajo no es una conducta problemática e incluso puede ser deseable en procesos de innovación; sin embargo, la forma, el lugar, la frecuencia o la intensidad en que se exprese dicho desacuerdo si puede convertirse en un problema.

El ACA es analítico. La premisa básica del ACA es que todo comportamiento es resultado de las contingencias ambientales; se entiende por contingencia la relación de secuencia, dependencia o contigüidad que se establece entre una circunstancia antecedente, una conducta y la consecuencia inmediata que dicho comportamiento produce. Lo que hace que una conducta sea modificable es el hecho de poder manipular los elementos del ambiente que constituyen las circunstancias antecedentes tanto como las consecuencias de un comportamiento. Explicar por qué las personas se comportan como lo hacen y en su caso, modificar dicho comportamiento, requiere analizar las variables que lo controlan. Para realizar este análisis el ACA posee una herramienta conocida como Análisis Funcional del Comportamiento (AFC) que consiste en describir una contingencia en un esquema A-B-C para identificar cuál es la función –propósito– de un comportamiento en particular, en donde A (Antecedent) es el conjunto de elementos de una circunstancia que antecede a un comportamiento (lugar, características físicas

del entorno, personas, comportamientos de esas personas, objetos, características de los objetos) que son la ocasión para que ocurra un comportamiento; B (Behavior) es la conducta emitida o evocada (de la que ya se ha hablado con suficiencia) y C (Consequence) es el cambio que se produce en el ambiente como consecuencia de dicha conducta, es decir, su función; en estos términos. La función de una conducta (para qué se emite) tiende a ser el acceso a consecuencias gratas (apetitivas) o la evitación o escape de consecuencias indeseables (aversivas). Es necesario considerar que, como se ha señalado, una conducta compleja es una cadena de conductas simples por lo que el antecedente de una conducta en una contingencia, puede actuar como conducta en otra contingencia; una conducta puede convertirse en consecuencia y una consecuencia en antecedente (cf. Malott, Malott & Trojan, 2003).

El ACA es tecnológico y sistemático. Existe un sistema de conocimientos enunciados en una serie de principios que explican en toda su variabilidad la compleja conducta humana. Estos mismos principios se encuentran clara y detalladamente descritos a manera de procedimientos y técnicas que, replicados sistemáticamente, conducen con certeza al cambio conductual. Los principios básicos del ACA son el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, la extinción, el castigo, el costo de respuesta, el encadenamiento, la discriminación y la generalización (cf. Martin & Pear, 2008).

El principio de reforzamiento positivo explica que la probabilidad de que una persona emita determinada conducta en una situación dada aumenta si el efecto inmediato de dicha emisión en situaciones similares ha sido recompensante (apetitiva). Por ejemplo, si por efecto de un aumento en sus ventas un empleado recibe un bono es más probable que en el futuro emita nuevamente el comportamiento que llevó a generar tal incremento. Este aumento en la fuerza de una conducta (entendido como el aumento en la probabilidad de su emisión) también puede ocurrir si lo que consigue el individuo es escapar o evitar una situación que le resulta aversiva, en tal caso se dice que dicha conducta opera por reforzamiento negativo (e.g. si a una persona a quien le desagradaba trabajar en equipo es asignada para trabajar por su cuenta cada vez que entra en conflicto con sus compañeros, es más probable que en lo sucesivo busque generar conflictos ya que de esa manera evitará tener que colaborar con otros).

El principio de extinción explica que la probabilidad de que un individuo emita una conducta que ha sido reforzada positivamente disminuye en la medida en que deja de ser reforzado, es decir, tiende a extinguirse al perder su función como acceso a una consecuencia deseable (e.g. cuando una persona ha recibido halagos de manera consistente por hacer su trabajo adecuadamente, la probabilidad de que continúe haciéndolo de esta manera disminuye si por algún motivo deja de ser halagado por ello). La probabilidad de emisión de una conducta puede reducirse a un nivel prácticamente nulo si, como consecuencia de la emisión de dicha conducta el individuo queda expuesto a una situación que le resulta aversiva en sobremanera; si la emisión de la conducta se detiene inmediatamente se dice que ha dejado de operar por efecto del castigo (e.g. si el comportamiento fraudulento de un policía que acepta un soborno fuera severa e inmediatamente castigado con cárcel o una multa considerablemente alta, la probabilidad de que repitiera ese comportamiento sería prácticamente nula).

La gama de conductas que un individuo potencialmente puede emitir, así como su variabilidad son prácticamente infinitas, sin embargo, que de facto lo haga depende de que tales conductas sean parte del repertorio conductual de ese individuo, lo que sucede cuando una conducta específica ha sido evocada o emitida por lo menos una

vez, partir de ese momento, se convierte en una de las opciones de respuesta de las que dispone ante la diversidad de estímulos ambientales. La emisión de una conducta específica como respuesta a una situación dada en demérito de otras opciones disponibles está moderada por los principios de costo de respuesta, generalización y discriminación (cf. Malott et al., 2003).

El costo de respuesta hace referencia al efecto modulador que tiene el esfuerzo que un individuo debe realizar para que una conducta produzca una consecuencia; la probabilidad de la emisión de una conducta es inversamente proporcional al esfuerzo requerido para dicha emisión, por tanto, entre dos o más conductas disponibles (es decir, que sean parte del repertorio conductual) un individuo tenderá a emitir aquella que requiera del menor esfuerzo para obtener la consecuencia deseada (e.g. si para obtener el distintivo de empleado del mes alguien puede trabajar arduamente o congraciarse con su jefe inmediato, entre estas dos, el individuo emitirá la conducta que le requiera un menor esfuerzo).

El principio de generalización establece que de las conductas que son parte del repertorio conductual de un individuo, éste tenderá a emitir una misma conducta ante múltiples circunstancias si existe una similitud entre los estímulos del contexto actual y los que formaron parte del contexto en las circunstancias previas en donde se emitió ese mismo comportamiento. En contraparte, el individuo tenderá a emitir conductas distintas cuando, aunque dos circunstancias sean similares, el individuo discrimine la presencia de estímulos claramente diferentes entre ambos ambientes por lo que la pertinencia de una misma conducta no es la misma para ambos casos, éste es el principio de discriminación (cf. Dinsmoor, 1995, para una revisión amplia sobre control del estímulo).

El trabajo del analista de la conducta consiste en retomar los principios previamente descritos y utilizarlos a manera de procedimientos y técnicas para programar contingencias específicas que permitan modificar comportamientos que sean considerados deficitarios o socialmente inaceptables o inadecuados.

El ACA es generalizable. Una enorme ventaja es que los principios generales de esta ciencia pueden ser aplicados a prácticamente cualquier problema que tenga que ver con el comportamiento humano, por lo que una vez que se aprende el paradigma principal (sin importar a que problema se haya aplicado) es posible replicarlo para solucionar otros y extender su aplicación a nuevos ambientes y circunstancias. Gracias a este efecto de generalización, los resultados de una intervención relativamente simple se potencializan produciendo cambios positivos significativos para las personas involucradas.

Panorama actual de las organizaciones educativas

La educación ha sido considerada un elemento fundamental en el desarrollo y bienestar de la humanidad, un agente de cambio, un factor de prosperidad, una herramienta de pacificación. Tener educación es un prerrequisito para la calidad de vida (Flores y Hernández, 2010; Lora et al., 2008), entendida como la percepción que cada individuo tiene de su bienestar, felicidad y satisfacción derivadas de sus condiciones de vida (cf. Santana y López, 2022). La educación incide en la calidad de vida pues extiende las oportunidades laborales, genera oportunidades de experiencias culturales e interacción social, amplía los conocimientos sobre el cuidado de la salud y el medio

ambiente, proporcionando así recursos para mejorar las condiciones de vida lo que mejora en cada individuo el sentido de satisfacción con ésta y el de valor propio (Flores y Hernández, 2010; Peppler, 2000).

En México la educación es reconocida como un derecho constitucional y la legislación establece la responsabilidad del gobierno de impartirla; para eso, el país cuenta con la Secretaría de Educación Pública (SEP), organismo responsable de la gestión y regulación del Sistema Educativo Nacional a través del cual se atiende al 89% de la población en proceso de formación (el 11% restante es atendido por un sector de educación privada). El Sistema Educativo Nacional posee una estructura organizacional bien definida a partir de tres elementos: 1) Por tipos en básica, media superior y superior; 2) Por niveles: en preescolar, primaria y secundaria para la educación básica; bachillerato y educación profesional técnica para la educación media superior; y técnica superior, licenciatura y posgrado (especialidad, maestría y doctorado) para la educación superior; y 3) Por grados o ciclos escolares para cada nivel (Ordorika y Rodríguez, 2012).

En concordancia con la tendencia mundial de expansión de la educación, en México, a partir de 1990 la política educativa ha consistido en extender la educación básica incluyendo en ésta los niveles de preescolar y primaria lo que ha mejorado indicadores educativos fundamentales, pero, ante el crecimiento poblacional y la insuficiente infraestructura, los centros educativos se encuentran actualmente saturados (Flores y Hernández, 2010; Ordorika y Rodríguez, 2012).

Como parte de las estrategias para ampliar la cobertura educativa y brindar atención a todos los mexicanos independientemente de las características personales o educativas que presenten en el 2013 la SEP dispuso que los alumnos con diversas condiciones (indígenas, migrantes, con discapacidad, con capacidades y aptitudes sobresalientes, entre otros) debían ser integrados a los grupos regulares en las escuelas y asistidos por un equipo multidisciplinario formado por un directivo y especialistas en psicología, comunicación y trabajo social, en una proporción de un equipo por cada cinco escuelas. Estos equipos apoyan la integración de los alumnos con necesidades educativas especiales identificando estas mismas, precisando el tipo de apoyo que cada alumno requiere y gestionando con los docentes las adecuaciones y adaptaciones curriculares correspondientes (Cedillo, 2018).

A partir del 2019 el gobierno mexicano reconoció que los niños y jóvenes están expuestos, en las propias escuelas, a un ambiente de violencia, acoso, adicciones, entre otros; por lo que enfatizó la necesidad de atender dicha situación a través de proyectos contenidos en la normativa del Acuerdo Educativo Nacional "La Nueva Escuela Mexicana" en los que se busca que los docentes posean e inculquen en sus alumnos habilidades socioemocionales a través de la enseñanza de valores como eje transversal a la adquisición de conocimientos. Es así como mediante una cultura de paz enseñada por los docentes La Nueva Escuela Mexicana pretende prevenir, atender y erradicar la violencia en el entorno escolar (DOF 2019). De ese modo, gran parte de la educación ha sido dejada en manos de los docentes quienes operan al interior de las aulas las adecuaciones y adaptaciones curriculares, los programas y políticas del sistema educativo. A todo esto, se agrega la atención a múltiples problemas de rezago académico y de adaptación escolar que se generaron por efecto de la contingencia sanitaria relativa a la pandemia por COVID-19. Esto impone a los docentes múltiples demandas.

Por un lado, cada docente debe atender con recursos materiales limitados a un gran número de alumnos (por lo general cada grupo escolar tiene entre 35 a

40 alumnos). Determinar cuántos de esos niños podría presentar un problema de comportamiento es difícil dado que no existe un parámetro de referencia único debido a la diversidad de las características y edades en que se presentan, su nivel de afectación y los instrumentos utilizados para determinar su presencia. Se estima que la prevalencia de problemas de conducta oscila entre el 7 y 34% y que entre el 10 y 25% de los niños tiene algún tipo de necesidad educativa especial relacionada con déficits de lenguaje, aprendizaje, intelectuales o del desarrollo (Benjet et al., 2009; Caraveo, 2007; Fischer et al., 2019; Fombonne et al., 2006; Law et al., 2000); lo que representa, en promedio, el 23% de la población infantil. Así, es altamente probable que un docente por cada grupo escolar en el que trabaje, deba atender entre 5 a 9 alumnos con algún tipo de problemática conductual. Por otro lado, se espera que los maestros y maestras dominen conocimientos y habilidades pedagógicas, componentes que son la base de su formación como docentes; y además usen y dominen habilidades para lidiar con una gran cantidad de situaciones de niños con múltiples problemas de comportamiento de diferente intensidad en las que no necesariamente fueron entrenados.

Se ha señalado que los docentes no están preparados para manejar esta situación y que perciben que no tienen opciones sino el uso de las estrategias que su experiencia personal les ha brindado, algunas de ellas inapropiadas por ser restrictivas o punitivas (Benjet, 2015), con deficientes habilidades de afrontamiento y poco eficaces para resolver las situaciones problemáticas que se les presentan en el aula; se perciben, además, directa y personalmente afectados por los problemas de comportamiento de sus alumnos. Esto les lleva a considerar su trabajo como una experiencia negativa, genera en ellos altos niveles de estrés, agotamiento e incluso burnout (Brock y Carter, 2017; Eaves et al., 2021; Fisher et al., 2019; Friedman, 1995; Hastings y Bham, 2003).

Esta situación no solo afecta a los docentes pues la falta de atención adecuada para los problemas de comportamiento tiene también implicaciones negativas en los niños. Un manejo inadecuado de los problemas de comportamiento genera en los niños sentimientos de inseguridad, frustración, enojo, estrés y ansiedad (Kochenderfer-Ladd y Pelletier, 2008). El desconocimiento de los parámetros para determinar que un comportamiento es problemático deriva en la pérdida de oportunidades para intervenir de manera temprana cuando hay más probabilidades de obtener ganancias comportamentales (Fombonne et al., 2016). Usualmente no se presta atención a las conductas problemáticas hasta que el problema es más serio o afecta a más personas por lo que la detección y el tratamiento de las conductas problemáticas en población infantil suelen darse de manera tardía (Tremblay y Côté, 2019). La importancia de tratar los problemas de comportamiento oportunamente durante la infancia va más allá de buscar la adecuada adaptación del niño a su entorno, implica además evitar que tales conductas comprometan el logro de una vida futura funcional pues en la literatura ha quedado plenamente documentado que cuando se pasan por alto, los problemas de conducta infantil no solo se mantienen sino que tienden a empeorar con el paso del tiempo (Fischer et al., 2019; Simacek et al., 2017; Vite et al., 2008) pues se asocian con efectos negativos a mediano y largo plazo como el abandono escolar, las conductas violentas y delictivas durante la adolescencia y la adultez (e.g., Boisjoli et al., 2007; Vitaro et al., 2005).

El contexto escolar es el escenario donde confluyen las problemáticas recién descritas, que bien pueden ser consideradas particulares y atendidas de manera individual y por separado desde distintos enfoques: atención clínica para cada niño

con problema de comportamiento, talleres de manejo del estrés para los docentes con agotamiento laboral, intervenciones psicosociales para las situaciones de violencia y acoso escolar, estrategias de liderazgo para los directivos que lidian con indicadores de bajo desempeño docente y quejas de maltrato hacia los menores por parte de los profesores, psicoeducación a través de escuelas para padres, entre otros. No obstante, resulta más pertinente abordar la problemática desde una perspectiva organizacional toda vez que de hecho las instituciones escolares son organizaciones educativas puesto que, al igual que las organizaciones empresariales, son agrupaciones humanas con una organización y estructura bien definida, una acción enfocada en la generación de bienes –productos- y el ideal humanista y social de contribuir con el perfeccionamiento de la sociedad a partir de su quehacer cotidiano; sólo que en este caso, la actividad productiva de las organizaciones educativas es la enseñanza, su producto la persona formada y su finalidad el perfeccionamiento personal y social de los seres humanos (Sandoval, 2006).

La perspectiva organizacional, ciertamente, hace uso de las estrategias particulares e individualizadas, pero seleccionadas a partir de un análisis global de la problemática donde el énfasis está en las interacciones de los elementos que conforman la organización y no en los elementos mismos.

El caso de un sector escolar de nivel básico del sur del Estado de Jalisco

La sede del LAC es el Centro Universitario del Sur (CUSUR), uno de los ocho centros universitarios multidisciplinarios regionales de la red de la Universidad de Guadalajara ubicado en una de las cabeceras municipales del estado de Jalisco y cuya zona de influencia abarca 28 municipios de las regiones sur, sureste y lagunas de ese estado. Estas regiones concentran una población aproximada de 700,000 habitantes en 1,919 localidades de las cuales solo el 3% son poblaciones urbanas (ciudades) o en transición rural-urbano (ciudades medias), el resto son consideradas rurales.

Estas localidades rurales (categorizadas así por tener una población menor a 2,500 habitantes) se caracterizan por tener un bajo nivel de desarrollo según los indicadores establecidos por el INEGI: pobreza multidimensional en el 54% de la población; el 31% de la población económicamente activa (principalmente en trabajo como jornaleros) tiene un ingreso inferior a dos salarios mínimos; disponibilidad de servicios y equipamiento (agua entubada, servicios de drenaje y de energía eléctrica) en el 62% de las viviendas; conectividad (existencia y mantenimiento de carreteras, caminos y vialidades del 69%; el 85% de la población tiene acceso a un teléfono celular, pero solo el 21% lo tiene a una computadora y únicamente el 32% de la población tiene acceso a servicio de internet; la tasa de alfabetización es del 81%, sin embargo el acceso a educación de nivel medio y medio superior es de sólo el 19% e implica migrar a las ciudades medias ya que dichas localidades no cuentan con servicios educativos de ese nivel.

Los servicios de salud en estas localidades rurales son limitados y de baja calidad. El 51% de la población se encuentra afiliada a una institución de salud (e.g. IMSS, ISSSTE, IMSS Bienestar). Sin embargo, los servicios proporcionados son básicos a través de centros de salud regionales que se encuentran ubicados en las cabeceras municipales no cuentan con áreas de atención a grupos vulnerables (mujeres, adultos mayores, población indígena o con discapacidad). La atención de primer contacto

suele recibirse por parte de particulares, la atención especializada implica el traslado a las ciudades medias. Los servicios de atención psicológica son aún más escasos, algunas instancias municipales (e.g. DIF) cuentan con un psicólogo general quien realiza actividades diversas entre las cuales están asesorías, servicios de consejería, la mediación en casos de reportes de violencia intrafamiliar, estudios socioeconómicos y el seguimiento a programas de apoyo (despensas, ayudas al transporte, apoyos económicos), entre otros; algunos pocos profesionales atienden en el ámbito particular una amplia gama de problemáticas.

Como se ha mencionado en el LAC se ofrecen diversos servicios de ACA para atender a niños con problemas de comportamiento como son el trabajo directo con los niños y el entrenamiento individualizado a padres de familia y maestros; dada su pertenencia al CUSur es frecuente que se atiendan casos provenientes de localidades rurales que pertenecen al área de influencia de esta institución. En el proceso de atención integral a dos casos particulares de niños con problemas de comportamiento, sus profesores fueron invitados al LAC a participar en sesiones individuales de capacitación en técnicas analítico conductuales para el manejo de los problemas de comportamiento de estos niños en el contexto escolar.

El primero de los casos provino de una comunidad rural en una zona de la sierra, se trató de un niño de 13 años con diagnóstico de autismo de alto funcionamiento, quien fue referido por dificultades para la interacción social y deficientes habilidades para el autocuidado; además de la atención directa para el menor y la intervención con la madre, uno de sus profesores de la escuela secundaria participó en tres sesiones de entrenamiento en el uso de técnicas de reforzamiento positivo encaminado al desarrollo de habilidades sociales. El segundo de los casos provino de la misma región rural, pero de una comunidad distinta. Se trató de un niño de 4 años con conducta disruptiva severa (agresión, autolesión, berrinches, hiperactividad); también recibió atención directa y asesoría a padres, y su profesora del preescolar participó en dos sesiones de entrenamiento en el uso de técnicas de extinción y reforzamiento positivo para disminuir las conductas disruptivas e instaurar algunas conductas prosociales.

Estos dos profesores dieron testimonio de las ventajas de haber recibido la capacitación; aplicaron las técnicas aprendidas en los grupos escolares que atienden en las comunidades rurales y lograron modificar el comportamiento problemático no solo del niño por quien tomaron la capacitación, sino en cierta medida del resto de sus alumnos. Las personas del entorno inmediato percibieron el cambio: otros alumnos, padres de familia, compañeros docentes, directivos; estos últimos entrevistaron a los docentes entrenados quienes hablaron de la capacitación recibida, dijeron que la consideraban una muy buena estrategia para solucionar las problemáticas que estaban enfrentando en sus aulas y que a partir del entrenamiento percibían su trabajo menos complicado, se sentían más capaces para hacerlo y por tanto menos estresados; este resultado es consistente con el que se reporta frecuentemente en la literatura científica (e.g., Aréchiga, 2022; Gómez, 2022).

Los directivos de ambas escuelas buscaron gestionar con sus respectivas autoridades para que todos los profesores pertenecientes a las instituciones que dirigen recibieran esta misma capacitación; de modo que, por dos vías distintas un jefe de sector recibió la misma solicitud. Fue de esta manera que las autoridades del sector escolar que atiende a comunidades pertenecientes a las regiones sur, sureste y lagunas del Estado de Jalisco –y que en adelante será referido como Sector Escolar Atendido

(SEA)- se pusieron en contacto con el LAC y solicitaron un programa de capacitación para sus docentes. El protocolo de atención establecido en el LAC consta de tres fases: 1) Incorporación, quienes solicitan el servicio proporcionan en una entrevista inicial con una duración aproximada de 60 minutos realizada en el laboratorio y se recaba información sobre la problemática; 2) Evaluación, que puede llevar de dos a tres sesiones de 50 minutos que se realizan en el laboratorio o in situ y en las que se utilizan diversas técnicas de investigación, observación y registro para obtener información permiten establecer un diagnóstico, así como planificar/programar la intervención pertinente. Al finalizar esta etapa se entrega a los interesados un informe por escrito de los resultados de dicha evaluación; y 3) Intervención, en donde se pone en marcha el plan diseñado en la fase previa, se realizan informes periódicos de los avances logrados y se actualizan los objetivos de intervención hasta concluir con la misma. Atendiendo a las dimensiones tecnológico y sistemático del ACA todas estas actividades se realizan en el marco de proyectos de investigación que documentan detalladamente el proceso, estableciendo métodos replicables y recabando datos empíricos de su validez.

Fase de incorporación. En la entrevista inicial, las autoridades del SEA refirieron una problemática que coincide con la que se presentó previamente en este capítulo: grupos numerosos, alta prevalencia de problemas de comportamiento infantil de diversa intensidad, falta de herramientas idóneas para el manejo de dichos problemas por parte de los docentes, estrés y agotamiento laboral en ellos, bajo desempeño laboral, entre otros. Por tanto, por las razones expuestas, se decidió abordar el problema desde una perspectiva organizacional.

Fase de evaluación. Se realizaron dos visitas a una de las escuelas del SEA para observar las dinámicas de interacción y registrar los comportamientos de alumnos, docentes y demás personal; también se realizaron entrevistas con diversas personas elegidas a conveniencia (algunos alumnos, profesores, padres de familia y el director de la escuela) para conocer las rutinas (escolares, laborales, sociales) y los recursos disponibles (humanos, materiales, culturales). Esta información fue analizada a partir de la estructura de un AFC; es necesario aclarar que cuando se trata de situaciones de alta complejidad, como es la interacción social en un entorno escolar, múltiples contingencias convergen de modo que el consecuente de una contingencia para un individuo constituye a su vez el antecedente de la contingencia de otro con el que interactúa, así en repetidas ocasiones formando una cadena conductual que se conoce como ciclo social. Si el resultado del tal ciclo es desadaptativo entonces se le denomina ciclo social disfuncional (cf. Malott et al., 2003). El ciclo social disfuncional identificado en el SEA se ilustra en la Figura 13.1

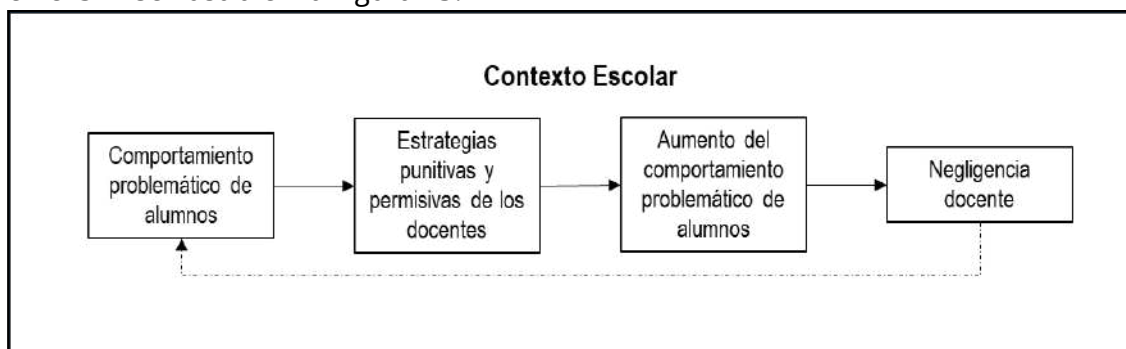


Figura 13.1. Ciclo social disfuncional.

En un contexto escolar caracterizado por grupos numerosos, una alta prevalencia

de niños con problemas de comportamiento y acentuadas demandas académicas y laborales para los docentes, cuando un alumno emite un comportamiento problemático los docentes suelen utilizar estrategias de su experiencia personal que con frecuencia resultan inadecuadas por ser punitivas o permisivas; las estrategias permisivas operan como reforzamiento negativo de la conducta problemática de los alumnos pues les permite evadir o escapar de las demandas académicas, las estrategias punitivas operan como castigo que tiene el efecto de suprimir la conducta problemática solo en tanto esté presente quien dispensa el castigo, pero que favorece la variabilidad de la conducta y fomenta la emisión de otras conductas disruptivas con una mayor tasa de respuesta.

El aumento del comportamiento problemático proporciona a los docentes argumentos para “confirmar” que la situación es tan compleja que sobrepasa sus capacidades y funciones, y “justifica” que en este estado de estrés y agotamiento laboral ignoren el comportamiento problemático de sus alumnos, este comportamiento por parte de los docentes es mantenido por reforzamiento negativo, ya que les permite escapar de las demandas laborales; a su vez, refuerza el comportamiento problemático de los alumnos.

De esta manera se identificó que la variable principal que subyace a la problemática referida y que era susceptible de ser modificada era la conducta de los profesores, lo que es consistente con lo reportado en la literatura en la que algunos autores señalan que los docentes no son siempre conscientes de los efectos que tienen sus acciones en las de sus alumnos y que muchas veces su conducta es la variable que controla la de sus estudiantes, de manera que si modifican su propio comportamiento pueden solucionar los problemas de comportamiento de sus alumnos (Thomas et al., 1968). Los docentes tienen el potencial para ser los principales agentes de intervención pues desde hace algunas décadas se ha investigado la influencia que tiene la conducta de los profesores en la producción, mantenimiento y eliminación de las conductas problemáticas de los niños y la evidencia es contundente al respecto de que la forma en que los docentes se comportan tiene un importante efecto en la conducta de los niños (Kochenderfer-Ladd y Pelletier, 2007). Además, los centros educativos son un área de oportunidad para intervenir en los problemas de conducta ya que estos comportamientos frecuentemente ocurren en la escuela pues los niños pasan una gran cantidad de tiempo ahí lo que brinda la ocasión para detectar e intervenir oportunamente.

Así se decidió que la intervención estaría centrada en los docentes y se realizaría a través de un programa de entrenamiento en intervenciones analítico conductuales, con la finalidad de incrementar el repertorio conductual de los docentes de manera que incluya comportamientos adecuados para el manejo de comportamientos problemáticos en los niños. En cumplimiento con la dimensión de efectivo del ACA que demanda la práctica basada en la evidencia, se realizó entonces una revisión de la literatura para identificar los programas de entrenamiento que contaran con respaldo empírico y se encontró que la mayoría fueron desarrollados en EUA. Dado que los recursos humanos e infraestructura disponible en el SEA es equiparable a la que EUA tenía hace 40 años y que está demostrado que el éxito en la implementación de entrenamientos es moderado por el contexto socio cultural de los individuos, fue necesaria la creación de un programa a partir de los elementos teóricos y metodológicos retomados de la literatura, pero considerando los recursos disponibles y el contexto sociocultural.

Para el diseño del programa se retomaron experiencias derivadas de otros servicios que ha brindado el LAC y que orientaron la creación y desarrollo del entrenamiento, el establecimiento del objetivo y alcance del mismo, la selección y

adaptación de los contenidos a incluir y la elaboración y prueba de los materiales e instrumentos a utilizar. El programa de entrenamiento describe de manera sistemática los contenidos y procedimientos específicos que constituyeron la intervención.

En relación al contenido y alcance de la intervención; si bien las más recientes investigaciones se enfocan en el desarrollo de habilidades e incluso competencias, dada la disparidad en el desarrollo de la disciplina en México respecto a EUA, el objetivo del entrenamiento fue lograr un cambio en la forma en cómo se conceptualizan los problemas de comportamiento e incrementar el conocimiento sobre ACA. Los contenidos incluidos corresponden a los principios básicos del ACA: Conceptualización conductual de los problemas de comportamiento, como producto de las contingencias ambientales, lo aversivo y apetitivo como propiedad relacional de los estímulos, análisis funcional de la conducta y principios / procedimientos básicos del ACA. La terminología fue adaptada considerando el incipiente desarrollo de la disciplina en este contexto y el acervo de los docentes participantes. Las condiciones ambientales, duración y horario de los entrenamientos se hicieron corresponder a las condiciones laborales típicas de los participantes.

Fase de intervención. El entrenamiento consistió en un curso-taller de una única sesión con duración aproximada de 4.5 horas que se realizó como parte del trabajo de los docentes en el marco de los consejos técnicos, en las instalaciones de las propias escuelas, muchas de éstas en áreas rurales. El curso-taller fue impartido a través de los componentes que aparecen referidos con mayor frecuencia en la literatura sobre entrenamiento en habilidades conductuales: la instrucción, el modelado, el ensayo y la retroalimentación. Mediante las instrucciones verbales fueron explicados los conceptos y técnicas básicas programadas como contenidos del curso-taller, por medio de una terminología clara y concisa y apoyado del uso de referentes visuales mostradas mediante una presentación digital.

El modelado consistió en ejemplificar la información y presentar un modelo de cómo se ejecuta una técnica, se presentaron casos hipotéticos, pero con características similares a las que los docentes se enfrentan en su práctica cotidiana y mediante un juego de roles los ponentes modelaron la técnica de manejo del comportamiento que resultaba pertinente en cada caso. Enseguida se invitó a los docentes participantes a exponer sus propios casos y ensayaron los procedimientos aprendidos, identificando en ellos los conceptos básicos revisados y en colaboración con otros docentes participantes simulaban la situación y aplicaban la técnica de manejo de comportamiento que consideraban pertinente. Al concluir los ensayos los ponentes ofrecían retroalimentación acerca del desempeño de los participantes en estos ejercicios y de considerarlo oportuno se repetía el ensayo. Así, se capacitó a los profesores acerca de qué es un problema de conducta, cómo se explica a partir de los principios del ACA y cómo utilizar estos principios para diseñar estrategias para cambiar el comportamiento.

La práctica del ACA contempla en sus dimensiones efectiva, sistemática y tecnológica, la generación de evidencia empírica de la efectividad de sus procedimientos, por lo que, para recabar datos al respecto y poder realizar un informe con datos confiables de los resultados de la intervención se diseñaron una serie de instrumentos para medir la factibilidad. Como indicadores de factibilidad se consideraron la propia creación del programa a partir de los elementos teóricos y metodológicos retomados de la literatura; la viabilidad del mismo considerando los recursos disponibles y el contexto sociocultural; el logro de los objetivos planteados para tal entrenamiento y en nivel de aceptación de los docentes que participaron.

Los instrumentos de medición elaborados exprofeso fueron: Una bitácora donde se realizaron registros anecdóticos para documentar el proceso de diseño del entrenamiento, las adaptaciones y ajustes que fueron siendo necesarios, los comentarios y observaciones hechas por los participantes en diversos momentos, entre otros. Una lista de asistencia que permitió recabar datos respecto al número de participantes, sus datos de contacto, y el lugar y fecha en dónde se llevó a cabo cada sesión. Una hoja de datos generales con la que se obtuvo información acerca de las características sociodemográficas de los participantes, sobre importantes variables de control como son la escolaridad y la experiencia en docencia o los lugares de trabajo y sus condiciones.

Para medir si el entrenamiento cumplía con el propósito para el que fue diseñado, se diseñó un cuestionario de conocimientos que consiste en un único reactivo en el que se describe un caso hipotético pero que se asemeja al que cualquiera de los profesores atiende en su práctica cotidiana. A partir de ese caso se realizaron 5 cuestionamientos de respuesta abierta que corresponden a 5 elementos básicos relativos a la disciplina del ACA. Las respuestas se calificaron mediante una rúbrica que permite determinar el nivel de conocimiento a partir de las puntuaciones obtenidas para cada ítem tanto como para el instrumento en general.

Para valorar la aceptación se diseñó un cuestionario de validez social que explora la percepción de los participantes, quienes conservan el anonimato, en tres aspectos: satisfacción con el entrenamiento a partir de las mejoras que produjo; utilidad, aplicabilidad y efectividad de las técnicas y estrategias dadas a conocer; y la claridad y dominio en el tema de quien impartió el entrenamiento.

Como indicadores de viabilidad se tienen los datos relativos al impacto del entrenamiento, que abarcó 16 comunidades de cuatro municipios del SEA; donde 95 profesores se beneficiaron de manera directa de la capacitación y de forma indirecta los niños que son actualmente sus alumnos y los padres de estos niños. Cabe señalar que por efecto de generalización de los aprendizajes estos beneficios se extenderán a aquellos que en un futuro sean también atendidos por estos mismos profesores

La información derivada de las mediciones, hechas antes y después del entrenamiento, probaron que con el curso se logró aumentar el conocimiento y un importante cambio de perspectiva producido por el aumento en los conocimientos; se observó un cambio de enfoque, donde el problema no es la persona, sino la conducta; las variables que controlan la conducta no son atributivas sino derivadas de las contingencias ambientales y la conducta se examina a partir de elementos observables y no inferidos, elementos que son considerados al proponer estrategias para lidiar con los problemas de conducta.

El análisis cuantitativo del cuestionario de validez social mostró un alto índice de aceptación; los docentes refirieron que quien impartió el curso tiene mucho dominio del tema y que es muy probable que recomienden el curso a otros docentes y que las explicaciones en el curso fueron muy claras; consideraron que los conocimientos aprendidos durante el curso son muy útiles, lo que les hizo sentirse un poco más hábiles para manejar los problemas de comportamiento de sus alumnos por lo que se sienten muy satisfechos con el entrenamiento; estimaron que es muy probable que el comportamiento de sus alumnos mejore a partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso.

La implementación y evaluación de esta intervención contribuye a la ciencia con la generación de evidencia empírica que respalda la generalidad de los principios de la

modificación de conducta, así como conocimiento que permitió desarrollar un modelo de intervención analítico-conductual acorde a las condiciones socioeconómicas y culturales de una organización educativa en México.

La principal retribución social es la expansión de los servicios basadas en ACA en este país a partir de la formación de recursos humanos; brindando atención especializada a una población que no podría, de ningún otro modo acceder a ellos. Esto favorece el cumplimiento de las leyes relativas a la atención de los niños, muy particularmente las que se refieren a la inclusión de niños con necesidades muy particulares de educación. Esta expansión contribuye con la mejora de la calidad de vida actual y futura de los niños con problemas de comportamiento y las personas de su contexto inmediato, como son sus padres y profesores.

Referencias

- Abernathy, W. (2012). *Human Performance Diagnostics: A Multidisciplinary Approach for Analysis and Improvement in Organizations*. Performance Management Publications. 168 pp
- Aréchiga, N. (2022). Implementación de un entrenamiento analítico conductual remoto a padres para modificar conducta problema en infancia mexicana. Tesis para optar por el grado de Doctora en Psicología con Orientación en Calidad de Vida y Salud. Centro Universitario del Sur. Universidad de Guadalajara.
- Association for Behavior Analysis International. (2023). Retrieved March 13, 2023, from <https://www.abainternational.org/constituents/chapters.aspx>
- Behavior Analysts Certification Board (2023) BCBA/BCaBA Registry. Retrieved March 13, 2023, from <https://www.bacb.com/services/o.php?page=101134>
- Benjet, C. (2015). La salud mental del niño y del adolescente. Medina-Mora, M., Sarti, E., Real, T. (Eds). *La depresión y otros trastornos psiquiátricos*. México D.F.: Academia Nacional de Medicina, p.91- 100. ISBN: 978-607-443-528-3.
- Benjet, C., Borges, G., Medina-mora, M., Mendez, E., Fleiz, C., Rojas, E. & Cruz, C. (2009). Diferencias de sexo en la prevalencia y severidad de trastornos psiquiátricos en adolescentes de la ciudad de México. *Salud Mental*, 32(2), 155-163.
- Boisjoli, R., Vitaro, F., Lacourse, E., Barker, E., & Tremblay, R. (2007). Impact and clinical significance of a preventive intervention for disruptive boys: 15-year follow-up. *British Journal of Psychiatry*, 191, 415-419. doi: 10.1192/bjp.bp.106.030007.
- Brock, M. & Carter, E. (2017). A meta-analysis of educator training to improve implementation of interventions for students with disabilities. *Remedial and Special Education*, 38(3), 131-144.
- Caraveo, J., Colmeranes, E. & Martínez, N. (2002). Síntomas, percepción y demanda de atención en salud mental en niños y adolescentes de la Ciudad de México. *Salud Pública Méx*, 44(6), 492-498.
- Cedillo, I. G. (2018). La educación inclusiva en la Reforma Educativa de México. *Revista de Educación Inclusiva*, 11(2), 51-62.
- Cooper, J., Heron, T. & Heward, W. (2020). *Applied Behavior Analysis* (3rd ed.). USA. Pearson Education.
- Dinsmoor, J. A. (1995). Stimulus control: part I. *The Behavior Analyst*, 18, 51-68.
- Dinsmoor, J. A. (1995). Stimulus control: part II. *The Behavior Analyst*, 18, 253-269.
- Eaves, A. E., Radley, K. C., Dufrene, B. A., Olmi, D. J., & Bernard, L. E. (2021). A comparison of two group contingencies on teachers' use of behavior-specific praise. *Journal of Behavioral Education*, 30(2), 226-246. <https://doi.org/10.1007/s10864-020-09366-6>
- de Educación, L. G. (2019). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019. *Del dicho al hecho: avances en la reglamentación de la paridad en todo*, 56.
- Escobar, R. (2017). Investigación de traducción y análisis conductual aplicado: ¿Quién debe preocuparse? *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 4(2), 112-120.
- Fielding, C., Lowdermilk, J., Lanier, L., Fannin, A., Schkade, J., Rose, C. & Simpson, C. (2013). *Applied Behavior Analysis: Current Myths in Public Education*. *Journal of the American Academy of Special Education Professionals*. 83-97
- Fischer, A., Lehman, E., Miller, J., Houlihan, D., Yamashita, M., O'Neill, R., & Jenson, W. (2019). Integrating school psychology and applied behavior analysis: a proposed training model. *Contemporary School*

Psychology, 23 (1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s40688-018-00223-y>

- Flores, V. L., Hernández, R.G. (2010). El desarrollo Humano en México: el caso de la educación. Espacios Públicos. 13 (29) (pp. 137-157)
- Fombonne, E., Marcin, C., Manero, A., Bruno, R., Diaz, C., Villalobos, M., Ramsay, K., & Nealy, B. (2016). Prevalence of autism spectrum disorders in guanajuato, méxico: the leon survey. Journal Of Autism And Developmental Disorders, 46, 1669-1685.
- Friedman, I. (1995). Student behavior patterns contributing to teacher burnout. Journal of Educational Research, 88(5), 281-289.
- Gómez, D. (2022) Análisis Conductual Aplicado para infantes y familias de un contexto rural mexicano. Tesis para optar por el grado de Licenciada en Psicología. Centro Universitario del Sur. Universidad de Guadalajara.
- Hastings, R. & Bham, M. (2003). The Relationship between Student Behaviour Patterns and Teacher Burnout. School Psychology International, 24(1), 115-127.
- Kochenderfer-Ladd, B., & Pelletier, M. E. (2008). Teachers' views and beliefs about bullying: Influences on classroom management strategies and students' coping with peer victimization. Journal of School Psychology, 46(4), 431-453. <https://doi:10.1016/j.jsp.2007.07.005>
- Law, J., Boyle, J. Harris, F., Harkness, A. & Nye, C. (2000). Prevalence and natural history of primary speech and language delay: findings from a systematic review of the literature. International Journal Language Communications Disorders. 35 (2): 165-88
- Lora, E., et al. (2008). La calidad de vida. Mas allá de los hechos. América Latina, BID, FCE.
- Malott, R. W., Malott, M. E., Trojan, E. A., & Hernández, J. C. P. (2003). Principios elementales del comportamiento. Person Education.
- Martin, G., & Pear, J. (2008). Modificación de la conducta: qué es y cómo aplicarla (8 ed.). (Trad. Vivas, L., & Suengas, A.) España: Pearson Educación
- Ordorika, I., & Rodríguez, R. (2012). Cobertura y estructura del Sistema Educativo Mexicano: problemática y propuestas. Plan de diez años para desarrollar el sistema educativo nacional, 197-222.
- Peña, R. S. (2001). Los orígenes del análisis aplicado de la conducta. Revista de Historia de la Psicología, 22(3/4), 535-542.
- Peppler, B. U. (2000). "Marco de acción de Dakar" en Foro Mundial sobre la Educación, 26-28 de abril, Dakar, Senegal, UNESCO.
- Sandoval Estupiñan, L. Y. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. Educación y educadores, 9(1), 33-53.
- Santana-Cárdenas, S., & López-Urriarte, P. (2022). Calidad de vida: aproximaciones teóricas y prácticas en México. McGraw-Hill Interamericana.
- Simacek, J., Dimian, A. & McComas, J. (2017). Communication intervention for young children with severe neurodevelopmental disabilities via telehealth. Journal of Autism and Developmental Disorders, 47(3), 744-767. <https://doi.org/10.1007/s10803-016-3006-z>
- Tremblay, R., & Côté, S. (2019). Sex differences in the development of physical aggression: An intergenerational perspective and implications for preventive interventions. Infant Mental Health Journal, 40, 129-140. doi: 10.1002/imhj.21760.
- Vitaro, F., Tremblay, R., Brendgen, M., & Larose, S. (2005). Kindergarten disruptive behaviors, protective factors, and educational achievement by early adulthood. Journal of Educational psychology, 97(4), 617-629). doi: 10.1037/0022-0663.97.4.617.
- Vite, A., Pérez, G., & Ruiz, M. (2008). El impacto de la sensibilidad materna en el entrenamiento a padres en niños con problemas de conducta. Revista Mexicana de Análisis de la Conducta, 34(2), 163-175. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmac/v34n2/v34n2a4.pdf>



14

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

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

Administrative Tools for Managing Contingencies in Organizational Behavior Management at ISSSTE

Erick Rodríguez Vieyra

Resumen

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

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

Abstract

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

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

Contenido Temático

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

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

B.F. Skinner

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

El Factor Psicológico en las Organizaciones

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

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

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

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

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

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

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

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

Instrumentos Administrativos en la Gestión del Comportamiento Organizacional

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

A continuación se presenta de forma general cinco instrumentos utilizables por el psicólogo para incidir sobre la conducta en organizaciones legalmente constituidas¹.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Proceso de Sanción Disciplinaria en el ISSSTE

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

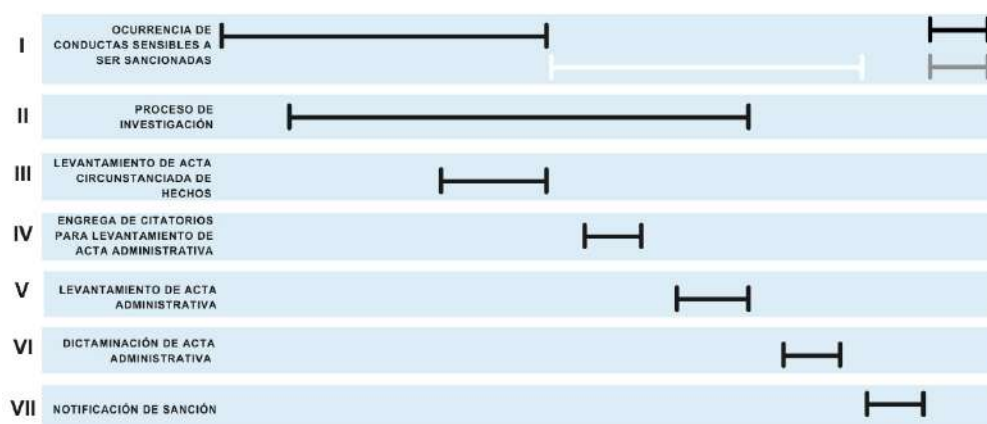


Figura 14.1 Fases procesales de la investigación de conductas contrarias a la norma y la implementación de la sanción disciplinaria

Marco jurídico

En lo que al marco jurídico-administrativo básico que al ISSSTE respecta; el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la regulación general de las relaciones laborales en México, de él desemboca la Ley Federal del Trabajo (2024), la Ley General de Responsabilidades Administrativas (2022), la Ley General del ISSSTE (2007), así como su dimensionalidad en diversas normas aplicables al ISSSTE como organización pública², incluyendo sus reglamentos y acuerdos³, así como las Condiciones Generales de Trabajo⁴ (CGT-ISSSTE, 2012).

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

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

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

⁴ El equivalente a en el sector privado es el Contrato Colectivo de Trabajo.

Niveles de sanción

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

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

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

Fases procesales de la sanción

La figura 14.1 esquematiza las fases procesales que comprende tanto la investigación como la sanción de conductas violatorias de la norma, indicando el momento dentro del proceso en que se implementan los instrumentos que inscriben la evidencia con la que cuenta la investigación, esto es, tanto el Acta Circunstanciada de Hechos como el Acta Administrativa, la emisión de citatorios, la dictaminación y la notificación de la respectiva sanción⁵. En seguida se exponen los componentes de la figura 14.1 que será útil para referir las fases procesales descritas a detalle en el documento titulado “Lineamientos para el levantamiento de actas administrativas, aplicación de sanciones y elaboración de avisos de rescisión en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado” (2023). A su vez, con objeto de ejemplificar el tipo de documento con el cual inicia la tipificación de las conductas contrarias a la norma, en el anexo de este capítulo se presenta un ejemplo hipotético de documental emitido tras haber sido detectada y tipificada la conducta presuntamente violatoria de la normativa organizacional, focalizando el caso hipotético en una investigación por extracción de medicamento y emisión de recetas de gases medicinales (oxígeno domiciliario).

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

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

- II. El proceso de investigación inicia tras identificar la ocurrencia de las conductas sensibles a ser sancionadas al ser conductas que por presunción⁶ serían violatorias de la normativa aplicable a la organización. Durante el proceso de investigación se tendrá que conjuntar multiplicidad de evidencia que puede extraerse de indicadores que los ERP arrojan, así como de oficios, memorándums, declaraciones verbales o escritas, grabaciones de audio, grabaciones de cámaras de videovigilancia, por mencionar las fuentes más comunes para evidenciar eventos conductuales en una organización, para identificar de manera objetiva la conducta presuntamente violatoria de la norma, en términos de circunstancias de modo (cómo se hace la conducta), tiempo (cuándo se hace la conducta y cuál fue su duración) y lugar (dónde se hace la conducta).
- III. En un periodo no mayor a 48 horas desde la última emisión de la conducta presuntamente violatoria de la norma se proceda a concretar toda la evidencia disponible en el documento denominado Acta Circunstanciada de Hechos (ACH), documento en el que además de conjuntar toda la evidencia, se enmarca ésta a los parámetros normativos que la conducta estaría violando.
- IV. Hecho lo anterior, en un periodo no mayor a 48 horas, deberán ser entregados los citatorios para el levantamiento de Acta Administrativa (AA) tanto al implicado como a la representación sindical de éste, así como a los testigos de cargo, descargo y de asistencia. Es importante mencionar que con base en la experiencia de quien escribe este capítulo en la ejecución de procesos de sanción disciplinaria, tras el levantamiento del ACH la conducta investigada disminuye o a dejar de presentarse en términos de ocurrencia (de ello que en la figura 14.1 cambie categoría de color de barra de negro a blanco).
- V. Pasadas 72 horas de haber sido entregados los citatorios para levantamiento del AA, se instrumentaliza el AA que consiste en la presentación de evidencia por parte del trabajador acusado, su representación sindical, los testigos de cargo y los testigos de descargo. Es importante mencionar que como carga probatoria tanto en el ACH como en el AA, ambigüedades características de quienes tradicionalmente apelan la supuesta vida mental, tales como “el trabajador pensó”, “el trabajador reflexionó”, “los deseos inconscientes del trabajador”, carecen de valor probatorio.
- VI. Terminado el levantamiento del AA, en un periodo no mayor a 24 horas ésta debe ser entregada junto a todos sus anexos a la instancia jurídica correspondiente para su dictaminación, la cual deberá emitirse en un periodo de 72 horas tras haber acusado de recibida el AA.
- VII. Por último, una vez emitida la dictaminación por la instancia jurídica, deberá ser notificada la sanción al trabajador en un periodo no mayor de 24 horas.

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

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

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

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

Conclusiones

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

⁷ En 1971 Roger Ulrich realizó el documental titulado "Understanding Aggression", distribuido por Appleton-Century-Crofts, al que se hace referencia en el artículo de la cita. Se referencia el artículo y no el documental dado que en el artículo se exponen datos que no son explicitados en el documental que puede consultarse en Internet: <https://archive.org/details/understandingaggression> con versión subtitulada al castellano en YouTube: <https://youtu.be/sOfdksWk7qQ?si=u2PRWVYf>

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

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

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

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

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

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

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

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

Referencias

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

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

- Skinner, B. F. (1986). Mas allá de la libertad y la dignidad. Barcelona: Martinez Roca.
- Sorcher, M. (1971). A behavior modification approach to supervisor training. *Professional Psychology*, 2 (4), 401-402.
- Systemanalyse Programmentwicklung (s.f.). ¿Qué es SAP? Recuperado el 21 de mayo de 2024 de <https://www.sap.com/latinamerica/about/what-is-sap.html>
- Ulrich, R. (1975). Entendiendo la agresión. En, Bandura, A. y Ribes, E. (Coords.). *Modificación de conducta. Análisis de la agresión y la delincuencia* (pp. 23-41). México: Trillas.
- Van de Vliert, E., y Dreu, D. C. (2013). El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto. En Munduate, J. L. y Medina-Díaz, F. J. (Coords.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 31-43). Madrid: Pirámide.
- Vega, Z. y Ruiz, D. (2019). Análisis Conductual Aplicado al ámbito organizacional. En, *El análisis de la conducta en México: investigación y aplicaciones* (pp. 61-86). Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta.
- Vieyra, R. E. (15 de noviembre del 2017). *Modificación de Conducta en Sistemas Digitales de Gestión Organizacional [Ponencia]*. 4º Foro Aportaciones de la Psicología a la Gestión Organizacional de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, Tlalnepantla, México. <https://youtu.be/ITvfhRv6JCY?si=s8TgOghMu3bvBYxN>
- Zarzosa, G. L. (1991). Problemas del eclecticismo: un caso. *Revista Mexicana de Psicología*, 8 (1-2), 109-115.

ANEXO

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

Director de Clínica

Presente

La Subdirección Administrativa de la Clínica, informa Usted que tras realizar una investigación por probable irregularidad en tramitología para que le fueran entregados el día 16 de Julio del 2023 medicamentos en Farmacia de esta Clínica a los pacientes [REDACTED], y que, sin embargo, fueron entregados al [REDACTED] Z, con RFC [REDACTED], plaza [REDACTED], AAS; identificándose una cadena de procesos que violentan la normativa oficial vigente para las tres recetas médicas emitidas en la Clínica por el Médico Especialista [REDACTED], el día 11 de Julio del 2023, quien tiene como número de empleado [REDACTED], a efecto de que ninguno de los tres derechohabientes arriba citados tienen relación de parentesco con el [REDACTED].

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

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

Recetas de medicamentos.

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

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

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

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

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

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

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

en Farmacia.

Receta de oxígeno.

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

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

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

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

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

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

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

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

Presuntas violaciones

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

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

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

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

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

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

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

3. Ley General de Responsabilidades Administrativas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexos: 22 fojas.

Atentamente

Subdirector Administrativo

Mtro. [REDACTED]

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

Subdelegado Médico. Para su intervención.

Órgano Interno de Control. Para su intervención.



Primera edición digital, 2025
con el título

Aplicaciones de la Psicología al Campo Organizacional

Laboratorio de Evaluación y Educación Digital
Editorial LEED
UNAM, FES-Iztacala
Abril, 2025
México

Este libro ofrece una exploración exhaustiva de cómo la psicología influye y potencia la gestión organizacional en un mundo en constante cambio tecnológico y social. Dividido en tres partes fundamentales, cada sección se adentra en diferentes aspectos de la aplicación psicológica dentro de las organizaciones, desde el rol del psicólogo hasta la gestión de riesgos y el emprendimiento.

En la primera parte, *“El Rol del Psicólogo Organizacional: Retos y Herramientas en Tiempos de Transformación”*, se examina cómo la disciplina puede adaptarse y responder a los desafíos de la era digital, transformándose para contribuir de manera más efectiva al desarrollo de organizaciones adaptativas e inclusivas. A través de cinco capítulos, se discuten las aplicaciones prácticas de la psicología en el análisis de datos, la metodología de trabajo del psicólogo organizacional, la capacitación basada en evidencias y las intervenciones efectivas dentro de las organizaciones, resaltando las oportunidades y desafíos en este campo dinámico.

La segunda parte, *“Gestión Organizacional Basada en Evidencias Psicosociales”*, profundiza en el uso de herramientas psicológicas y estrategias específicas para abordar retos críticos como la detección de riesgos psicosociales, la evaluación del acoso laboral y la gestión del conflicto. Cada capítulo destaca la importancia de desarrollar soluciones basadas en evidencia científica para mejorar la salud, el desempeño y el clima organizacional, proponiendo un enfoque meticuloso y práctico ante los desafíos contemporáneos.

Finalmente, la tercera parte, *“Psicología Aplicada al Emprendimiento y la Gestión Organizacional”*, se centra en la aplicación de principios psicológicos a contextos organizacionales variados, abordando desde el manejo de la conducta alimentaria hasta el diseño de herramientas administrativas para situaciones de crisis. Los capítulos exploran cómo la psicología aplicada puede resolver problemas complejos y fomentar prácticas más efectivas e innovadoras en el mundo empresarial y educativo.

“Aplicaciones de la Psicología al Campo Organizacional” es una lectura esencial para psicólogos organizacionales, gestores de recursos humanos, líderes empresariales y cualquier profesional interesado en cómo la psicología puede ser un motor de cambio y mejoramiento en el ambiente organizacional. Este libro no solo proporciona un marco teórico robusto sino también ejemplos prácticos y estrategias concretas para implementar cambios significativos y sostenibles en las organizaciones modernas.

ISBN
Código
de barras



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



COPYRIGHT: © 2025 CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO

Este libro es de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus creadores con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia al Laboratorio de Evaluación y Educación Digital a través de la editorial LEED y a sus creadores.