

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/349536584>

Análisis Conductual Aplicado al ámbito organizacional

Chapter · January 2019

CITATIONS
0

READS
6,818

3 authors, including:



Cynthia Zaira Vega Valero
National Autonomous University of Mexico

91 PUBLICATIONS 320 CITATIONS

SEE PROFILE



David Ruíz-Méndez
National Autonomous University of Mexico

25 PUBLICATIONS 40 CITATIONS

SEE PROFILE

IV. Análisis Conductual Aplicado al ámbito organizacional

CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO¹

Universidad Nacional autónoma de México

DAVID RUIZ MÉNDEZ²

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

La Psicología organizacional es un ámbito de investigación, desarrollo tecnológico y ejercicio técnico del conocimiento psicológico en las organizaciones (APA, 2019). Históricamente, la Psicología organizacional se ha configurado como uno de los escenarios donde los esfuerzos de aplicación han predominado en relación con la investigación aplicada (Koppes, 2007). Adicional a la actividad técnica del psicólogo en las organizaciones, la investigación en el área se ha expandido de manera importante a nivel mundial (Spector, 2011). Actualmente, la American Psychological Association reconoce a la Sociedad de Psicología Organizacional e Industrial como una de sus divisiones, dedicada a englobar y promover la investigación y trabajo aplicado en escenarios organizacionales e industriales a nivel mundial (APA, 2016). Debido a que la psicología es una disciplina con una amplia divergencia conceptual respecto a su objeto de estudio, uno de los primeros pasos a realizar por el psicólogo es definir con claridad su aproximación al comportamiento

-
1. Profesora Titular de la carrera de Psicología y de posgrado de la FESI, unam. Correo electrónico: vegavalero@hotmail.com. Los datos presentados en este trabajo fueron obtenidos con el financiamiento de PAPPIT IT300218.
 2. Profesor de la División de Investigación y Posgrado de la fesi, unam. Correo electrónico: davidalptmetal@gmail.com

individual aclarando las bases filosóficas (ontología y epistemología) que sustentan su trabajo (Hayes, 1993).

El análisis de la conducta es la base explicativa bajo la cual se construye el presente trabajo. Es una ciencia natural dedicada a comprender el comportamiento del individuo (ABAI, 2019). El análisis de la conducta se ha configurado como una tradición que engloba la práctica científica (análisis experimental de la conducta) y la actividad aplicada enfocada a la dimensión individual del comportamiento (Michael, 1984). A la síntesis del conocimiento derivado de la investigación básica con fines de desarrollo de investigación aplicada, producción de tecnología y práctica técnica se le conoce como *análisis conductual aplicado* (Baer, Wolf & Risley, 1968). La aplicación del análisis de la conducta a las organizaciones se ha conocido como la *administración del comportamiento organizacional*. Los antecedentes de esta aplicación tienen origen desde la época de los primeros esfuerzos aplicados en el análisis de la conducta. Un ejemplo es el artículo pionero de Aldis (1961) donde discutía los resultados de una serie de experimentos realizados en el condicionamiento operante. Aldis (1961) señalaba que la aplicación de estos hallazgos en las organizaciones no solo implicaría incrementos en la producción sino: “que la mayor promesa es que esos experimentos pueden llevar a tener trabajadores más felices” (p. 63). Existen muchos trabajos representativos a lo largo del tiempo, relativos a la aplicación del análisis de la conducta a las organizaciones (Luthans & Kreitner, 1975; O’Brien, Dickinson & Rosow, 1982). Actualmente el campo de la administración del comportamiento organizacional es un área creciente (Nolan, Jarema & Austin, 1999) y con una revista propia: Revista de la administración del comportamiento organizacional (Journal of Organizational Behavior Management), fundada en 1977 por Aubrey Daniels.

El utilizar el análisis de la conducta como base implica reconocer las características ontológicas y epistemológicas específicas que guían a los investigadores y profesionales bajo esta ciencia. La base ontológica la provee la filosofía del conductismo radical (Baum, 1994; Skinner, 1953). El conductismo radical, como filosofía de ciencia del comportamiento, provee claridad sobre cuestiones básicas en comportamiento individual como la definición de conducta y los fenómenos conductuales que se estudian en el laboratorio y entornos aplicados. De esta forma, el conductismo radical es una alternativa explicativa dentro de la psicología, ya que es: “una aproximación al objeto de estudio de la psicología” (Malone & Cruchon, 2001, p. 33). Adicional a las bases filosóficas, el análisis de la conducta cuenta con características epistemológicas con origen en la tradición científico-metodológica surgida en el condicionamiento operante

(Michael, 1984; Skinner, 1956, 1966). El pragmatismo y la naturaleza funcional de los términos básicos con los que se estudia la conducta suponen una sencillez y heurística muy grande en escenarios de investigación científica y aplicada (Skinner, 1966). El objetivo de este trabajo es exponer, mediante una serie de ejemplos, la aplicación del conocimiento básico de la ciencia de la conducta a las organizaciones. Se utilizarán ejemplos originados en México en el contexto de las actividades desarrolladas por la residencia en gestión organizacional perteneciente a la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FESI) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Antes de proceder con ejemplos concretos de la aplicación del análisis de la conducta a las organizaciones, es necesario resaltar la lógica de estudio bajo la cual se parte.

Algunos principios básicos desde el análisis de la conducta

El desarrollo de las características epistemológicas que sustentan la práctica desde el análisis de la conducta tienen una marcada influencia del positivismo de Ernest Mach (Smith, 1986). Dentro de esta aproximación, la economía de los términos es una característica necesaria de toda explicación científica. La economía de los términos hace referencia a una comunicación eficiente y *económica* (sencilla) de las explicaciones científicas (Baum, 1994). Esto implica utilizar términos básicos y útiles (pragmáticos) que describen el objeto de estudio en cuestión. Los términos a utilizar, siempre se definen con base en ocurrencias empíricas. Bajo esta postura, explicar es describir utilizando los términos básicos en el lenguaje de los datos (Mach, 2013). En su “*Are theories of learning necessary*” Skinner (1950) hizo énfasis en que las explicaciones de una ciencia de la conducta deberían de utilizar términos básicos anclados al “nivel de los datos”. En una crítica directa a la influencia del positivismo lógico en psicología, Skinner (1984) establecía que el uso de teorías que requieren de la “operacionalización” de los términos son inútiles debido a que no se mueven en el nivel de los datos y no permiten una descripción precisa de las relaciones funcionales observadas. Sin embargo, cuando se utilizan términos económicos y pragmáticos anclados a los datos, no se requiere de “operacionalizar”, haciendo contacto directo con el objeto de estudio (la conducta por sí misma) y evitando la entrada a construcciones hipotéticas (Johnston & Pennypacker, 2009).

Desde el análisis de la conducta, la construcción de definiciones funcionales para los términos a utilizar en una explicación permite garantizar la economía en las explicaciones (Skinner, 1961). La unidad básica de descripción es la operante discriminada. Esta unidad consiste en un *estímulo discriminativo* que anuncia la oportunidad de responder, una *respuesta operante* que produce una *consecuencia* (estímulo) y una consecuencia que afecta la conducta. Se puede definir como un *reforzador* si su producción incrementa la frecuencia de ocurrencia de la respuesta. El término funcional hace referencia a la descripción de un concepto con base en las relaciones funcionales observadas (Johnston & Pennypacker, 2009). De esta manera, una respuesta es definida con base en un efecto ambiental. En entornos aplicados, es frecuente utilizar definiciones que especifiquen topografía sin dejar de lado la primacía de la función (Barlow, Nock & Hersen, 2009). Un ejemplo de lo anterior es utilizar como variable dependiente el número de entregas correctas de informes, emitidos por hora, por un guardia de seguridad. Las características, contenido y forma de exposición de un informe deben seguir una estructura específica, pero pueden ser diferentes en su contenido por ocasión. Si se cumple con el criterio ambiental (aceptación del supervisor), la actividad cuenta como una instancia de la respuesta de interés. De esta manera, una respuesta agrupa clases de diferentes actividades de un organismo (clases de respuesta) que comparten un mismo efecto ambiental. La definición de estímulo también puede usarse bajo esta misma lógica, identificándose a partir de un mismo efecto en un organismo (Skinner, 1961). Un ejemplo de lo anterior lo es la definición de un estímulo discriminativo para emitir conductas asociadas a la venta. Varios tipos de actividad de un cliente son usados como un tipo de pista porque comparten el mismo efecto discriminativo para la emisión de conductas concretas de venta (Luthans & Martinko, 1978). Toda explicación de la conducta entonces es una descripción de las relaciones funcionales observadas bajo estos términos. Para predicar el uso de algún término en una descripción, es necesaria la observación y confirmación funcional.

Respecto a las bases ontológicas para entender la conducta, el aspecto principal que define al conductismo como radical es el reconocimiento de que la ciencia de la conducta es una ciencia natural (Baum, 2011b). Como ciencia natural, su objeto de estudio, la conducta individual, entra bajo este estatus. Una explicación de la conducta como fenómeno natural utiliza los términos básicos para la descripción de instancias de comportamiento y reconoce su origen y explicación exclusivamente en las características del ambiente y la historia evolutiva de una persona (Skinner, 1953). En palabras de Baum (2011b), en una teoría basada en

el ambiente y la historia evolutiva: "...los estados internos, las variables intervinientes y los constructos hipotéticos no son requeridos" (p. 119). En contraposición, la noción de agencia es la idea de que la conducta es causada o es resultado de la operación de un *agente* efector y no depende estrictamente de la variación ambiental (Baum, 1995). La conducta no depende exclusivamente del ambiente, sino que puede ser determinada por un agente interno o "yo". Un ejemplo de lo anterior sería la teoría del estrés psicológico de Lazarus y Folkman, la cual ve al estrés como fenómeno que tiene lugar a partir de la valoración del individuo sobre su ambiente (Lazarus & Folkman, 2000). Ambas posturas pueden llevar a explicaciones diferentes sobre el comportamiento y distinguen al conductismo radical del conductismo metodológico (Malone & Cruchon, 2001).

El concepto de liderazgo, como ejemplo, es útil para poder entender el tipo de explicaciones, antes descritas, que promueven ambas posturas en las organizaciones, conductismo radical y noción de agencia. Desde la postura del liderazgo transformacional, el liderazgo es visto como un fenómeno de interacción social que emerge como resultado de la influencia de un individuo en otros, denominados seguidores. El líder inspira, motiva y es idealizado como un modelo a seguir (Bass & Avolio, 1994). Debido a esto, las personas influenciadas (los seguidores) cambian su pensamiento y comportamiento, orientándolo a las metas organizacionales como función de las acciones del líder (Bass, 1998). En esta literatura se ha puesto mucho énfasis en describir las características del líder y su relación con el desempeño y éxito organizacional (Tett, Jackson & Rothstein, 1991). Inclusive, se ha señalado que el liderazgo es producto, en parte, de las características de la personalidad de un individuo (Hogan, 1978). Bajo estas nociones se suele poner el peso explicativo de una dinámica social en las *características internas* de un individuo. El individuo es un agente, y sus características como actor, son la causa del fenómeno. Por lo tanto, la comprensión de las características internas de estos individuos puede dar luces sobre los mecanismos generales de operación del liderazgo (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). No obstante, existen muchas inconsistencias en el trabajo empírico al contemplar las características de un líder y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000; Yukl, 1989).

Desde el análisis de la conducta, una definición del liderazgo bajo los principios básicos es posible. Bajo esta perspectiva, el liderazgo es un *resultado* observado cuando dos o más individuos interactúan en una situación organizacional (Mawhinney, 1992). El liderazgo es definido por Mawhinney (2001) como: "la conducta operante de una persona

que ejerce un cambio en el contexto del comportamiento operante de otro u otros individuos y que, por lo tanto, cambia o mantiene su conducta operante". (p.204). Como conducta operante, el reforzamiento mutuo entre líder y seguidor debe establecerse. Para que se establezca el liderazgo se requieren de las siguientes condiciones (Mawhinney, 2001; Rao & Mawhinney, 1991): 1) Los miembros involucrados deben formar una unidad organizacional, 2) el líder debe emitir conducta operante en presencia del subordinado, 3) la conducta del subordinado debe cambiar como consecuencia del comportamiento del líder y 4) los cambios en el comportamiento del subordinado deben covariar positivamente con una alta tasa de valor reforzante recibido mientras que la tasa de actos de liderazgo del líder debe covariar positivamente con la tasa de valor reforzante recibido y correlacionar con los cambios en el comportamiento del seguidor, esto es, lo que hago como líder debe reforzar al seguidor y éste y sus acciones refuerzan al líder.

El anterior ejemplo es un caso donde el análisis de la conducta es aplicado a un fenómeno de interacción social recurrente dentro de las organizaciones, analizando dicha interacción social, líder-seguidor, como conducta individual. El liderazgo es un caso del comportamiento directivo, un tema de gran presencia en la investigación organizacional (O'Brien, Dickinson & Rosow, 1982; Robbins & Judge, 2007). Un directivo es definido como individuo con personal a cargo, cuya posición jerárquica y toma de decisiones puede resultar en el éxito o fracaso de una organización (Davis & Luthans, 1979; Chiavenato, 2009). Considerando la relevancia de un directivo, el esfuerzo de muchos teóricos ha sido la búsqueda y explicación de aquellos aspectos conductuales genéricos que hacen posible que éstos alcancen el éxito (Yukl, 1998). Bowers y Seashore (1966) y Mintzberg (1973) esbozaron propuestas enfocadas a delimitar y describir las habilidades implicadas en una práctica directiva exitosa, mismas que evolucionaron en una serie de taxonomías de habilidades directivas (Madrigal, 2006; Robbins & Judge, 2007; Whetten & Cameron, 2005). Estas propuestas han buscado caracterizar conductualmente a un directivo eficaz y eficiente. A partir de esta caracterización se ha buscado entrenar y desarrollar esas habilidades para garantizar que los objetivos de una organización se cumplan. Actualmente, las principales propuestas en este ámbito a nivel mundial no parten de una explicación exclusivamente psicológica, sino consideran otras dimensiones (Robbins & Judge, 2007; Yukl, 1998). Es en el contexto del estudio del comportamiento directivo, que a continuación se describirán esfuerzos de evaluación, intervención y construcción de herramientas de medición que parten desde una lógica conductual y tuvieron lugar en México en

la residencia en gestión organizacional perteneciente a la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FESI).

Evaluación del Autocontrol

El trabajo de investigación realizado en distribución de la conducta operante ante diversas alternativas de reforzamiento puede ser usado como un marco teórico para entender la toma de decisiones en directivos. Dentro de esta literatura, una de las áreas de investigación relacionadas con la toma de decisiones es el *descuento por la demora*. Los antecedentes de esta literatura tienen que ver con el autocontrol. En contraposición al autocontrol como constructo, el autocontrol es un término que se utiliza para describir *el resultado* de un procedimiento donde se manipula la magnitud y la demora del reforzamiento (Odum, 2011). Hace referencia a la preferencia de un reforzador grande pero demorado cuando un reforzador más pequeño pero inmediato está disponible de manera concurrente (Odum & Baumann, 2010). El trabajo conceptual (Rachlin, 1974) y los estudios empíricos pioneros (Rachlin & Green, 1972; Rachlin, Raineri & Cross, 1991) dieron origen al descubrimiento de que el valor de un reforzador disminuye (es “descontado”) cuando se le impone una demora. También, que la forma de la función de pérdida del valor reforzante es una hipérbola de decaimiento (Green & Myerson, 2004). Los estudios sobre descuento temporal han proporcionado un marco teórico sistemático (Green & Myerson, 2004; Green, Myerson, Oliveira & Chang, 2013) y procedimientos útiles y rápidos para poder estimar las tasas de descuento en sujetos humanos (Odum, 2011).

Una de las necesidades más comunes por las cuales se emplea al psicólogo en las organizaciones es la evaluación psicológica (Barlow, Nock & Hersen, 2009). El psicólogo es contratado para evaluar constructos, los cuales son anclados al nivel de los datos (operacionalizados) mediante los puntajes de instrumentos de medición. Una variable común a evaluar es el autocontrol. En el contexto organizacional, el autocontrol es visto como una característica mental que permite al empleado regular, alterar o suprimir impulsos, deseos y comportamientos de reacción para alcanzar las metas deseadas a corto y largo plazo (Hagger, Wood, Stiff & Chantzisarantis, 2010). Dentro de esta literatura, se ha especulado que existen diferencias en el autocontrol que exhibe un individuo dependiendo del puesto laboral en que se encuentre. Concretamente, se espera que los directivos tengan una habilidad emocional y de autocontrol superior

para el mejoramiento de su iniciativa y la obtención de un desempeño organizacional alto (Zhang & Ling, 2009). Una característica importante a destacar en estos trabajos es el uso de datos que parten de la evaluación de un constructo. Desde una perspectiva conductual, el uso de constructos es prescindible en la medida en que su validez nunca dependerá y será asegurada con la evidencia empírica (MacCorquodale & Meehl, 1953).

Desde el análisis de la conducta, el autocontrol es entendido como el resultado de patrones de elección ante fuentes de reforzamiento con distintas características (Odum, 2011). Debido a que el comportamiento es una función del ambiente, la manera en que un individuo distribuye su conducta ante las fuentes de reforzamiento puede indicar la manera en que se desenvuelve en su ambiente de trabajo. Así, características idóneas en un trabajador como la planeación a futuro y la valoración del efecto a corto y largo plazo de la toma de decisiones en el trabajo pueden ser evaluadas de forma más directa y sin necesidad de apelar a constructos hipotéticos. En la residencia en gestión organizacional, se efectúan actividades de evaluación psicológica que parten desde la perspectiva conductual. El problema de evaluar el autocontrol en el personal de una organización se puede resolver partiendo del marco teórico que ofrece el descuento por la demora.

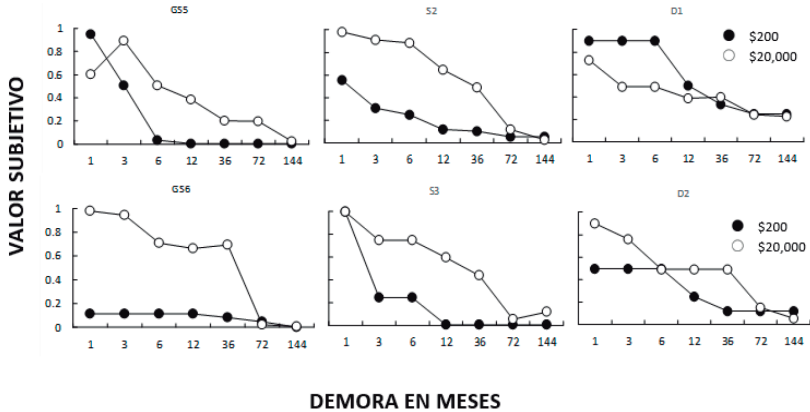
Un ejemplo de ello es la actividad de consultoría que realizaron Ruiz y Corona (2019) en una empresa ubicada en la Ciudad de México. Los datos producidos en esta actividad serán incorporados a la tesis de licenciatura del último autor (Corona, en proceso). En esta actividad profesional, se solicitó realizar una evaluación a todo el personal de una de las sedes de la empresa. Dentro de las variables a evaluar se incluyó el autocontrol. Ruiz y Corona (2019) utilizaron el procedimiento de ajuste de seis ensayos descrito previamente en Du Green y Myerson (2002) y Myerson, Green, Hanson, Holt y Estle (2003). Este es un procedimiento de ensayo discreto donde se le presenta al participante una pantalla con dos cantidades monetarias diferentes. Se comienza con una cantidad (recompensa grande) demorada y la mitad de esa cantidad (recompensa pequeña) disponible de manera inmediata. La cantidad de la recompensa pequeña inmediata se va ajustando conforme el participante comienza a escoger. Por ejemplo, si el participante escoge la cantidad inmediata, esta decreta la mitad de la diferencia entre la cantidad demorada y la cantidad inmediata original en el primer ensayo.

Por otro lado, si el participante escoge la cantidad demorada, la cantidad inmediata aumenta en la misma proporción que el decremento antes descrito. Se utilizaron dos cantidades: 200 y 20,000 pesos (Mellis, Woodford, Stein & Bickel, 2017). Las cantidades se presentaban de manera

aleatoria a la izquierda o a la derecha de la pantalla durante cada ensayo. Se utilizaron 7 demoras por cada cantidad, presentadas de manera aleatoria durante cada ensayo en cada cantidad: 1 mes, 3 meses, 6 meses, 1 año, 3 años, 6 años, 12 años. Se evaluó a todo el personal ($n=20$), desde trabajadores operativos hasta los directivos. Se utilizaron tres cubículos aislados de ruido en la última planta del edificio de la empresa. La Figura 1 muestra datos individuales representativos de personal operativo, mandos medios y directivos. En cada gráfica se muestra la curva de pérdida de valor subjetivo (normalizado) de dos recompensas (200 y 20,000 pesos) como función de la demora. Un patrón general observado es que las curvas de pérdida se van haciendo menos pronunciadas conforme aumenta la responsabilidad del puesto. Esto es más evidente para las funciones producidas con la cantidad de 200 pesos. Tanto para los operativos como en los mandos medios, es evidente el efecto de magnitud (Green, Myerson & Mc Fadden, 1997). Este efecto se puede contrastar con mayor claridad en el panel izquierdo de la Figura 2. En esta figura se comparan las distribuciones de valores de área bajo la curva (Myerson, Green & Warusawitharana, 2001) producidas al conjuntar a todo el personal evaluado y distinguir entre los valores producidos por cada cantidad. En general la tasa de descuento es menor con la recompensa más grande (Green, Myerson & Mc Fadden, 1997; Green, L., Myerson, Oliveira & Chang, 2013).

Figura 1

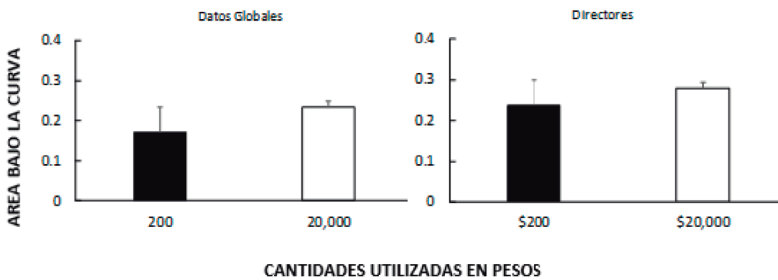
Tasas de descuento temporal individuales para personal operativo (G), mandos medios (S) y directivos (D). Los círculos vacíos indican la cantidad de 20,000 pesos y los círculos llenos indican la cantidad de 200 pesos. El valor subjetivo fue normalizado y está en unidades relativas. Estos datos forman parte del trabajo de licenciatura de Gustavo Corona



Un dato que plantea dificultades es la ausencia de este efecto en el personal directivo. Esto se puede contrastar en la figura 3 en el panel derecho. La diferencia entre cantidades se ve oscurecida por la alta variabilidad de los datos producidos por la cantidad de 200 pesos. La ausencia de diferencias es evidente al comparar el traslape entre las barras de error en la Figura 2 (Cumming & Finch, 2005). Aunque este resultado es interesante por sí mismo, existen limitaciones profundas en derivadas de este ejercicio de evaluación que podrían ser un artefacto en la producción de esos resultados. La cantidad de sujetos directivos evaluados fue menor a cinco. Esta condición reduce de manera pronunciada las posibilidades de comparación de directivos con otros puestos y el efecto de las cantidades en las tasas de descuento para esta población. El trabajo de consultoría es muy diferente a un esfuerzo de investigación básica y plantea dificultades a nivel metodológico debido a que, como toda actividad en un escenario aplicado, existen limitaciones que impiden tener las mejores condiciones de investigación (Barlow, Nock & Hersen, 2009). Concretamente, las limitaciones importantes de la evaluación presentada radican en dos puntos: 1) la falta de comparaciones balanceadas por estrato y, 2) la falta de personal en la evaluación para permitir poder estadístico sustancial al contrastar entre grupos (Cohen, 1988).

Figura 2

Datos de grupo de área bajo la curva (AUC). En la figura izquierda, se conjuntaron los datos de todos los participantes del estudio para generar distribuciones globales de AUC para las cantidades de 200 y 20,000 pesos. La figura derecha muestra las diferencias para el personal directivo. La altura de cada barra indica la media aritmética y las barras de error indican el error estándar de la media. Estos datos forman parte del trabajo de licenciatura de Gustavo Corona



Las curvas menos pronunciadas en directivos indican un patrón de menor pérdida del valor subjetivo del reforzador grande demorado. Esto podría ser un indicador de una toma de sesiones donde el valor de un reforzador no es descontado por la demora, situación congruente con la literatura en directivos (Zhang & Ling, 2009). Por otro lado, el desenlace de las elecciones de los directivos ante las dos magnitudes utilizadas indica una toma de decisiones donde el valor absoluto de la magnitud utilizada no tiene un efecto sistemático en rapidez en la pérdida del valor del reforzador. De nuevo, la ausencia del efecto de magnitud en estos sujetos podría ser un indicador de consistencia en la manera en que un reforzador grande afecta la decisión cuando un reforzador pequeño es temporalmente más próximo. A pesar de todo esto las dificultades señaladas en este ejercicio de evaluación exigen la necesidad de indagación empírica sistemática en esta área bajo condiciones metodológicas que permitan obtener y estudiar las posibles diferencias entre el personal directivo y el resto de los trabajadores.

Cambio individual en las organizaciones

La perspectiva de comportamiento directivo de Whetten y Cameron (2005) ve a las habilidades directivas como ocurrencias conductuales susceptibles a entrenarse y modificarse. De esta manera, el entrenamiento y aprendizaje de un directivo es vital en la toma de decisiones diarias orientadas al éxito organizacional (Garvin, 2000). Muchas veces, las características de la interacción diaria del directivo con sus colaboradores pueden ser el origen de los problemas relacionados con el alcance de objetivos de una unidad organizacional (Robbins & Judge, 2007). Dentro de estas características de interacción se ubican las habilidades sociales del directivo. Las habilidades sociales son vistas como habilidades blandas dentro de las taxonomías de habilidades más comunes en la literatura del comportamiento directivo (Muzio, Fisher, Thomas & Peters, 2007). Sin embargo, las habilidades sociales del directivo pueden ser uno de los factores determinantes en facilitar o entorpecer la manera en que logra sus objetivos (Turner & Muller, 2005).

En el contexto de la práctica del primer semestre de la residencia en gestión organizacional, Carbajal (2018) utilizó el análisis conductual aplicado para intervenir en un caso concreto de habilidades sociales con un directivo en una institución pública. El directivo contactó al profesional debido a que pasaba mucho tiempo en su trabajo, no cumplía los objetivos planteados para su puesto y invertía mucho tiempo haciendo labores que no le correspondían. En relación a esta circunstancia, el usuario reportó tener problemas para delegar responsabilidades a sus subordinados. También, señaló que su manera de interactuar con el jefe general de la organización originaba que el jefe terminara asignándole responsabilidades que no correspondían a su cargo. Carbajal (2018) utilizó entrevistas semi estructuradas, la evaluación de las habilidades sociales del directivo mediante ensayos conductuales y la observación directa para analizar los episodios de interacción social con los sujetos clave en la organización. A partir de esos datos, realizó un análisis funcional donde definió con el usuario episodios de interacción social con el jefe y con los subordinados que involucraban: 1) expresión de los derechos, 2) la habilidad de decir que no ante peticiones que escaparan de sus obligaciones y 3) la delegación de actividades.

Carbajal (2018) definió dos tipos generales de medida para clasificar sus mediciones: medidas de conducta blanco e indicadores del desempeño. En total, realizó la medición de cuatro características: índice de conductas asertivas, índice de cumplimiento, tiempo extra dedicado a actividades programadas y tiempo extra a actividades no programa-

das. Para efectuar las mediciones, diseñó un formato de autoregistro y entrenó al usuario para su llenado diario. Su objetivo era intervenir en el entrenamiento de las habilidades sociales y lograr la covariación entre la emisión de estas conductas y el mejoramiento de las medidas relacionadas con el desempeño laboral. Utilizó un diseño de línea base múltiple de conductas (Barlow, Nock & Hersen, 2009) adicionando con una medición post entrenamiento y una medición de seguimiento espaciada por dos meses. El entrenamiento consistió en el moldeamiento de conductas socialmente habilidosas ante los episodios con el jefe y con los empleados mediante el uso de ensayos conductuales y retroalimentación.

La Figura 3 muestra parte de los datos reportados por Carbajal (2018). Los datos corresponden a las mediciones de tiempo con relación a las actividades programadas y no programadas. El objetivo era lograr una disminución de ambos tiempos extra mediante la delegación de responsabilidades a los subordinados y la expresión de derechos con su superior. En el trabajo de Carbajal (2018), la línea base no se pudo extender hasta alcanzar un criterio de estabilidad del 15 % de variación relativa para las medidas de tiempo debido a la urgencia de la intervención por parte del usuario. A pesar de esta dificultad, la validez interna de la intervención se puede contrastar con el desarrollo de una tendencia negativa clara en la fase de entrenamiento y el cambio en la variabilidad y el nivel de ambas conductas.

Figura 3

Tiempo extra en minutos dedicado a actividades programadas y no programadas por el directivo como función de los días en línea base, tratamiento, post evaluación y el seguimiento



En la última parte del entrenamiento, la reducción en nivel y variabilidad en los tiempos extra para las actividades programadas y no programadas es muy clara. El período adicional de evaluación muestra niveles casi nulos de tiempo extra para las dos medidas. Posteriormente, las mediciones realizadas dos meses después de la intervención muestran los mismos resultados. En esta intervención se reportaron también los datos correspondientes al índice de conductas asertivas. Este índice era la frecuencia relativa de ocasiones donde se pudo conseguir el objetivo conductual (decir que no, delegar actividades y expresión de derechos) cuando se presentaba un episodio social de relevancia. Durante la línea base, este índice permaneció en 0, cumpliendo con el criterio de estabilidad programado. Posteriormente, durante el entrenamiento, el índice subió hasta la unidad, manteniendo la estabilidad hasta el día 13. En conclusión, Carbajal (2018) señaló que la reducción de tiempos logró hacer que el usuario saliera a tiempo de su trabajo, incrementara su tiempo libre y de esparcimiento y completara sus objetivos organizacionales programados para ese mes.

Habilidades sociales y Solución de problemas en directivos

La identificación de competencias conductuales relevantes para el desempeño de los directivos es de gran interés para la psicología organizacional (Analoui, Labbaf & Noorbaksh, 2000). La literatura al respecto indica que una de las habilidades conductuales de mayor impacto en el desempeño del directivo son las habilidades sociales (Ames, 2009; Barber & Tietje, 2004; Becerra & Sánchez, 2011; Becerra, 2010; Camacho de Izarra, 2011; Hodges & Burchell, 2003; Madrigal, 2006; Parham, Lewis, Fretwell, Irwin & Schrimsher, 2015; Ruiz, Nobles & Ruiz, 2015; Terroni, 2009; Ugalde & Canales, 2016) y la solución de problemas, ya que estas habilidades hacen eficaces a los directivos (American Management Association, 2010; Cardona & Barrios, 2015; Patrón & Barroso, 2015; Patrón, Pérez & González, 2014; Patrón, Pérez & González, 2015; Pereda, López-Guzmán & González, 2014; Rodríguez, Rabazo & Naranjo, 2015; Whetten & Cameron, 2005).

Tanto las habilidades sociales como la solución de problemas presentan mayor consenso y volumen de estudios empíricos en la psicología clínica (Hemphill & Littlefield, 2001; Merrill, Smith, Cumming & Daunic, 2017; Nezu, Nezu & D'Zurilla, 2014; Tenhula et al 2014). En ambos casos

la evaluación ha sido a través de instrumentos, la teoría y contenido detrás de estos instrumentos definen y evalúan estas habilidades desde un enfoque clínico, orientándose a evaluar ideas irracionales, ansiedades o culpas del individuo en el contexto de una gran diversidad de situaciones sociales de la vida cotidiana (Heimberg, Montgomery, Madsen & Heimberg, 1977). Dentro del área organizacional existe una carencia de herramientas de evaluación en habilidades sociales (Madrigal, 2006; Yukl, 1998; Whetten & Cameron, 2005) y solución de problemas dirigidas al contexto laboral (Aguilar-Morales & Vargas-Mendoza, 2010). El problema que conlleva esto, utilizar instrumentos dirigidos a ubicar aspectos de la vida cotidiana, es que los datos obtenidos no sirven para crear un perfil sobre las habilidades directivas, y la información esta limitada por la medida empleada (Ruiz, Nava & Carbajal, 2016).

En el contexto de una practica de la residencia en gestión organizacional (UNAM; FESI) se propuso evaluar las habilidades de solución de problemas como ocurrencias del comportamiento específicas que puedan ser evaluadas en términos de su frecuencia de emisión y a las habilidades sociales, como las competencias conductuales con las cuales cuenta un directivo para satisfacer criterios de logro derivados de las contingencias que operan en su entorno laboral (Del Prette & Del Prette, 2010; Ribes, 2006; 2009). Por lo tanto, su estudio comprende la identificación y valoración de la ocurrencia de todas aquellas conductas sociales que permiten o facilitan a un directivo dirigir el comportamiento de sus subordinados para la consecución de objetivos formalmente definidos dentro de la organización.

La construcción de herramientas de medida debe caracterizarse por una congruencia entre el modelo teórico y la conducta de interés. La construcción de dos instrumentos, uno para habilidades sociales y el otro para solución de problemas, se pensó para evaluar la ocurrencia de emisión de aquello que definimos como habilidades sociales y solución de problemas en directivos. Esto llevo a formular situaciones que cotidianamente se presentan en las organizaciones con el fin de estimar la presencia o ausencia de un deficit conductual e intervenir con un entrenamiento específico ad hoc en el directivo. Este trabajo se realizó en organizaciones mexicanas, del sector público y privado. Tres estudios de confiabilidad y validez se llevaron acabo. Se estimaron los índices de confiabilidad y validez como lo marca la literatura del campo. La confiabilidad del instrumento se evaluó a partir de la consistencia interna de los ítems empleando el alpha de Cronbach. Se eliminaron los ítems que presentaran correlaciones ítem total inferiores a .20 como lo sugiere Cozby (2005) y Quero (2010). Para el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) se

utilizaron los criterios de Lloret-Segura, Ferres-Traver, Hernández-Baeza y Tomás-Marco (2014). Se utilizaron criterios numéricos y teóricos para identificar estructuras factoriales probables, considerando como criterios aceptables para factorizar: Índice Kaiser-Mayer-Olkin (κ_{MO}) superior a .80, prueba de esfericidad de Barlett significativa y determinante superior a cero. En el AFE se aplicaron los siguientes criterios: cargas factoriales superiores a .40, que éstas discriminaran al menos en .10 con respecto a las cargas secundarias del ítem, que cada dimensión esté constituida por al menos tres ítems y que la agrupación de los ítems en los factores tenga congruencia teórica. Se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con cada uno de los modelos posibles y se contrastaron con base a indicadores de ajuste y parsimonia como lo indica Levy, Martín y Román (2006). Se evaluó la distribución empírica de la muestra con la prueba Shapiro-Wilk como lo recomienda Razali y Wah (2011) y se realizaron pruebas de comparación de medias entre variables sociodemográficas ubicadas en la literatura como relevantes, para corroborar si la escala es sensible para detectar diferencias en cuestión de grados de la habilidad.

Respecto de las escalas y su constitución se elaboraron con base en entrevistas realizadas a directivos y de la revisión exhaustiva de la literatura. En el caso de la escala relativa a las habilidades sociales, cada ítem supone el ejercicio de alguna habilidad en una situación problema en términos de frecuencia, estos fueron agrupados con base en la taxonomía de situaciones propuesta por Lazarus (1973) teniendo un total de 30 ítems distribuidos de la siguiente forma: Habilidad para decir no (6 ítems), Habilidad para pedir favores o solicitudes (8 ítems), Habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos (8 ítems) y Habilidad para iniciar, mantener y terminar conversaciones (8 ítems).

Los ítems fueron verificados por un grupo de expertos para corroborar la redacción y su ubicación en cada dimensión. Una vez aprobado el criterio, se verificó la pertinencia de los ítems con la aplicación de la escala a dos directivos y una post entrevista (García, 2018).

Para construir el instrumento “Escala de solución de problemas en Directivos” (ESOP-D) se tomó como referencia el modelo de Anderson et al. (1993) para la elaboración y organización de los ítems. La Escala de solución de problemas en directivos quedó compuesta por 40 ítems tipo Likert, con cinco opciones de respuesta en términos de frecuencia: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1). Cada habilidad fue medida a partir de la siguiente estructura: Habilidad para definir el problema (6 ítems), Habilidad para identificar alternativas (6 ítems), Habilidad para determinar los criterios de solución (5 ítems),

Habilidad para evaluar alternativas de solución (7 ítems), Habilidad para elegir una alternativa (4 ítems), Habilidad de implementación de la solución (6 ítems), Habilidad de evaluación de resultados (6 ítems). Posteriormente los ítems se sometieron al criterio de seis jueces para evaluar la relevancia, así como la validez del contenido en cada habilidad y las sugerencias realizadas permitieron desechar o reformular varios reactivos para acotarlos al ámbito organizacional (Hernández, 2018).

Los resultados muestran que ambas escalas muestran índices de confiabilidad adecuados. En el caso de la validez se eligió los análisis factoriales necesarios para mostrar el mejor ajuste en términos de las agrupaciones de los ítems, estos a su vez respondieron al modelo teórico elegido para cada escala, lo cual permite que las puntuaciones derivadas puedan ser interpretadas a la luz de un contexto organizacional y de la presencia o ausencia de habilidades sociales y de solución de problemas en un directivo.

Conclusión

La manera en que un profesional de la psicología entiende su objeto de estudio cambia totalmente su visión del mundo y su manera de proceder ante los problemas relacionados con la dimensión individual de la conducta. En este trabajo, se buscó mostrar ejemplos de la aplicación de los principios del análisis conductual a las organizaciones. El análisis de la conducta ofrece una visión teórica y herramientas metodológicas para llevar a cabo la aplicación del conocimiento en psicología a la situación de interés. En este caso, el escenario organizacional constituye un área que ofrece al psicólogo la oportunidad de intervenir directamente en la conducta de los individuos. Esto permite además el desarrollo y uso de instrumentos de medición confiables y válidos que puedan ser usados como una aproximación al diagnóstico organizacional. El análisis de la conducta busca brindar al profesional una visión pragmática y general de la conducta anclada en la evidencia. Cuando el analista de la conducta es formado en las características ontológicas y epistemológicas que sustentan su labor, las herramientas disponibles consiguen brindarle un poder heurístico muy grande dentro de las organizacionales. Al final de la jornada laboral, los resultados son los que hablarán por el trabajo del psicólogo.

Referencias

- ABAI. (2019). What Is Behavior Analysis? Washington, DC, EU.: Recuperado de <https://www.abainternational.org/about-us/behavior-analysis.aspx>
- American Psychological Association. (2019). Society for Industrial and Organizational Psychology. Washington, DC, EU.: Recuperado de <https://www.apa.org/about/division/div14>
- Aldis, O. (1961). Of pigeons and men. *Harvard Business Review*, 39, 67-35.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategies decision-making: Resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111-133.
- American Management Association (2010). Critical skills survey. Recuperado de <https://playbook.amanet.org/wp-content/uploads/2013/03/2012-Critical-Skills-Survey-pdf.pdf>
- Analoui, F., Labbaf, H., & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: The case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training and Development*, 4(3), 217-234.
- Anderson, A. (1993). Successful training practice: A manager's guide to personnel development. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 33(1), 113-115.
- Baer, D., Wolf, M., & Risley, T. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1, 91-97.
- Barlow, D. H., Nock, M. K., & Hersen, M. (2009). *Single case experimental designs: Strategies for studying behavior change*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Baum, W. (1994). *Understanding behaviorism: Science, behavior, and culture*. New York: Harper Collins.
- Baum, W. (1995) Radical Behaviorism and the concept of agency. *Behaviorology*, 3, 93-106.
- Baum, W. (2011b). What is Radical Behaviorism? A Review of Jay Moore's Conceptual Foundations Of Radical Behaviorism. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 95, 119-126
- Bass, B. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barber, C. & Tietje, B. C. (2004). Competency requirements for managerial development in manufacturing, assembly, and/or material processing functions. *Journal of Management Development*, 23(6), 596-607.

- Becerra, D. G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión gerencial*, 9(1), 40-42.
- Becerra, M. & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1(4), 61-71.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting managerial effectiveness from a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238 – 263
- Camacho de Izarra, Y. (2011). Orientación cognitivo conductual para el ejercicio de un liderazgo asertivo de los gerentes educativos en la nueva era. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 2(2), 85-95.
- Carbajal, M. (2018). *Coaching ejecutivo: Un entrenamiento en asertividad*. Tesis de Maestría. FESI, UNAM.
- Cardona, P. & Barrios, J. (2015) Aprendizaje basado en problemas (ABP): el “problema” como parte de la Solución. *Revista Institucional Adelante Ahead* 6, 81-90. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/325877492_Aprendizaje_Basado_en_Problemas_ABP_el_problema_como_parte_de_la_solucion
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Mac Graw Hill
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cozby, P. (2005). *Métodos de Investigación del Comportamiento*. McGraw Hill: México.
- Cumming, G., & Finch, S. (2005). Inference by eye: Confidence intervals, and how to read pictures of data. *American Psychologist*, 60, 170–180.
- Davis, T & Luthans, F (1979) Leadership reexamined: a behavioral approach. *Academy of Management Review*, 4, 237–248
- Del Prette, Z. & Del Prette, A. (2010). Social skills and behavior analysis: historical proximity and new Issues. *Revista Perspectivas*. 1(2), 104-115. Recuperado en: <http://www.rihs.ufscar.br/wp-content/uploads/2015/10/Social-skills-and-behavior-analysis-Historical-proximity-and-new-issues.pdf>
- Du, W., Green, L., & Myerson, J. (2002). Cross-cultural comparisons of discounting delayed and probabilistic rewards. *Psychological Record*, 52, 479–492
- García, O. (2018). *Elaboración de un instrumento de evaluación del comportamiento directivo*. Tesis de maestría. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. UNAM.
- Garvin, D (2000) *Learning in Action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Green, L., Myerson, J. & Mcfadden, E. (1997) Rate of temporal discounting decreases with amount of reward. *Memory & Cognition*, 25. 715.

- Green, L. & Myerson, J. (2004) A discounting framework for choice with delayed and probabilistic rewards. *Psychological Bulletin*, 130. 5. 769-792
- Green, L., Myerson, J., Oliveira, L. & Chang, S. (2013) Delay discounting of monetary rewards over a wide range of amounts. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 100. 269-281
- Hagger, M., Wood, C., Stiff, C. & Chatzisarantis, N. (2010) Ego Depletion and the Strength Model of Self Control: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 136,495-525
- Hernández, R. A. Diseño de una escala para evaluar habilidades directivas: Solución de problemas. Tesis de maestría. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. UNAM.
- Hogan, J. (1978). Personological dynamics of leadership. *Journal of Research in Personality*, 12. 390 - 395.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504
- Hayes, S. (1993) Why environmentally based analyses are necessary in behavior analysis. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 60. 461-463
- Heimberg, R., Montgomery, D., Madsen, C. y Heimberg, J. (1977). Assertion training: a review of the literature. *Behavior Therapy*. 8 (1), 953-971. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(77\)80165-2](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(77)80165-2)
- Hemphill, S. A., & Littlefield, L. (2001). Evaluation of a short-term group therapy program for children with behavior problems and their parents. *Behaviour Research and Therapy*, 39, 823-841. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11419613>
- Johnston, J. & Pennypacker, H. (2009). *Strategies and Tactics of Behavioral Research*. Routledge: New York.
- Koppes, L. (2007). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. London: Lawrence Erlbaum
- Lazarus, A. (1973). On Assertive Behavior: A Brief Note. *Behavior Therapy*. 4(1) 697-699. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80161-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80161-3)
- Lazarus, R. & Folkman, S (2000) *Stress, Appraisal and Coping*: USA: Springer
- Lévy, J., Martín, M. & Román, M. (2006). Optimización según estructuras de covarianzas. En Lévy, J. y Varela, J. (Eds.), *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales* (11-30). España: Netbiblo
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975) *Organizational behavior modification*. Glenview, IL: Scott-Foresman.
- Luthans, F. & Martinko, M. (1978) *The power of positive reinforcement: A workshop on organizational behavior modification*. New York: McGraw Hill.
- 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*, 30 (3), 1151-1169. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16731690031>
- MacCorquodale, K. & Meehl, P. (1953) On A Distinction Between Hypothetical Constructs and Intervening Variables. *Psychological Review* 60.1. 55-63.
- Mach, E. (2013). Preface to the First Edition. In T. McCormack (Trans.), *The Science of Mechanics: A Critical and Historical Exposition of its Principles* (Cambridge Library Collection - Physical Sciences, pp. Vii-X). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107338401.003
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. México: Mac Graw Hill.
- Malone, J. & Cruchon, N. (2001) Radical Behaviorism and the rest of psychology: a review/precis of Skinner's About Behaviorism. *Behavior and Philosophy*, 29. 31-57
- Mawhinney, T. (1992) Evolution of organizational cultures as selection by the consequences: The Gaia hypothesis, meta contingencies and organizational ecology. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12. 2. 1-26
- Mawhinney, T (2001) Leadership: Behavior, Context and Consequences. In Redmon, W., Mawhinney, T. Eds. *Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management*. New York: The Haworth Press.
- Mellis, A. M., Woodford, A. E., Stein, J. S., & Bickel, W. K. (2017). A second type of magnitude effect: Reinforcer magnitude differentiates delay discounting between substance users and controls. *Journal of the experimental analysis of behavior*, 107(1), 151–160. doi:10.1002/jeab.235
- Merrill, K., Smith, S., Cumming, M. & Daunic, A. (2017). A Review of Social Problem-Solving Interventions: Past Findings, Current Status, and Future Directions. *Review of Educational Research*, 87(1), 71–102. doi: 10.3102/0034654316652943
- Michael, J (1984) Behavior Analysis: A radical perspective, In B. L. Hammonds (Ed) *Master lecture series vol. 4: Psychology of Learning*. Washington, D. C. American Psychological Association.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row
- Myerson, J., Green, L., Hanson, J. S., Holt, D. D., & Estle, S. J. (2003). Discounting delayed and probabilistic rewards: Processes and traits. *Journal of Economic Psychology*, 24. 5. 619-635.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11. 1, 11–35
- Muzio, E., Fisher, D. J., Thomas, E. R., & Peters, V. (2007). Soft Skills Quantification (SSQ) For Project Manager Competencies. *Project Management Journal*, 38. 2. 30–38.

- Nezu, A., Nezu, C. & D`Zurilla, T. (2014). *Terapia de Solución de Problemas: manual de tratamiento*. Bilbao: Desclée de brouwer.
- Nolan, T., Jarema, K. & Austin, J. (1999) An objective review of the Journal of Organizational Behavior Management: 1987-1997. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19. 3. 83-114
- O`Brien, R., Dickinson, A. & Rosow, M. (1982) *Industrial behavior modification: A management handbook*. New York: Pergamon Press.
- Odum, A. L., & Baumann, A. A. L. (2010). Delay discounting: State and trait variable. In G. J. Madden, W. K. Bickel (Eds.), *Impulsivity: The behavioral and neurological science of discounting* (pp. 39–65). Washington, DC: American Psychological Association.
- Odum, A. (2011) Delay discounting: I am a k you are a k. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 96. 427-439
- Parham, J. P., Lewis, C. C., Fretwell, C. E., Irwin, J. G. Schrimsher, M. R. (2015). Influences on assertiveness: gender, national culture, and ethnicity. *Journal of Management Development*, 34(4), 421-439.
- Patrón, R. & Barroso, F. (2015) Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. *Estudios y perspectivas en turismo* 24, 96-114. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v24n1/v24n1a06.pdf>
- Patrón, R. Pérez, C. & González , E. (2015) Competencias directivas más valoradas por el sector turístico al elegir a sus gerentes de hoteles en el sureste de México. . *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo* 1(12). Recuperado de www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/226/272
- Patrón, R., Pérez, C. & González, E. (2014) Las competencias directivas más valoradas por las Pymes al elegir a un profesional: caso tiendas de autoservicio. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo* 1(12). Recuperado de <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/160/208>
- Pereda, F., López-Guzmán, T. & González, F. (2014) Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible capital*, 10 (3), 528-561. doi: 10.3926/ic.511
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12 (2), 248-252. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Rachlin, H. (1974) Self-control. *Behaviorism*, 1974, 2, 94-107.
- Rachlin, H., & Green, L. (1972). Commitment, choice and self-control. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 17, 15–22.
- Rachlin, H., Raineri, A., & Cross, D. (1991). Subjective probability and delay. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*. 55, 233-244.
- Rao, R & Mawhinney, T (1991) Superior-subordinate dyads: Dependence of leader effectiveness on mutual reinforcement contingencies. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 56. 105-118.

- Razali, N., & Wah, Y. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2, 21-33. Recuperado de http://www.de.ufpb.br/~ulisses/disciplinas/normality_tests_comparison.pdf
- Ribes, E. (2006). Competencias conductuales: Su pertinencia en la formación y práctica profesional del psicólogo. *Revista Mexicana de Psicología*, 23 (1), 19-26. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2430/243020646003.pdf>
- Ribes, E. (2009) Reflexiones sobre la aplicación del conocimiento psicológico: ¿qué aplicar y cómo aplicar? *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 35,1,3-17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Rodríguez, E., Rabazo, A. & Naranjo, D. (2015) Evidencia empírica de la adquisición de la competencia de resolución de problemas. *Perfiles educativos*, 37(147), 50-66. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000100004&lng=es&tlng=esv
- Ruiz, D. & Corona, G. (2019) Reporte de Consultoría en Evaluación Psicológica. Documento no publicado.
- 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. Recuperado de <https://waset.org/publications/10004097/issues-in-organizational-assessment-the-case-of-frustration-tolerance-measurement-in-mexico>
- Ruiz, V. M., Nobles, D. V. & Ruíz, C. E. (2015). Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia. *Revista Encuentros*, Universidad Autónoma del Caribe, 13(2), 13-24. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i2.495>
- Spector, P. (2011). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley
- Skinner, B. (1950) Are theories of learning necessary? *Psychological Review*, 57, 193-216.
- Skinner, B. (1953) *Science and human behavior*. New York: Macmillan
- Skinner, B. F. (1956). A case history in scientific method. *American Psychologist*, 11(5), 221-233.
- Skinner, B. (1961). The generic nature of the concepts of stimulus and response. In *Cumulative record* (Enlarged ed., pp. 347–366). New York: Appleton-Century-Crofts. (Original work published 1935).
- Skinner, B. (1966) What is the experimental analysis of behavior? *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 9, 213-18.
- Skinner, B. F. (1984). The operational analysis of psychological terms. *The Behavioral and Brain Sciences*, 7, 547-582.

- Smith, L. (1986). Behaviorism and logical positivism. Stanford, CA: Stanford University Press (Chapter 9: B. F. Skinner's psychology of science, pp. 258-297).
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703–742.
- Tenhula, W., Nezu, A., Nezu, C., Stewart, M., Miller, S., Steele, J., & Karlin, B. (2014). Moving forward: A problem-solving training program to foster veteran resilience. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(6), 416-424. doi:10.1037/a0037150
- Terroni, N. N. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. *Psico-USF*, 14(1), 35-46.
- Turner, J. R., & Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36. 2. 49–61
- Ugalde, M. E. & Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 9(2), 45-61.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*, Pearson Educación: México.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zhang, Y.H. and Ling, W.Q. (2009) An Empirical Research on Manager's Behavior Emotional Intelligence Model and Its Validity. *Nankai Business Review*, 11, 50-60