

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (ACO)?

Lilly Chesser

Traducción de: Ps Jaime E Vargas M

Las organizaciones de negocios a lo largo del mundo se interesan en aumentar tanto su eficiencia como su productividad, aunque existen otras muchas áreas de interés junto con estas metas. La administración del comportamiento organizacional (ACO) es un conjunto de técnicas que busca enfrentarse a estos temas de una manera sistemática y efectiva.

En este artículo, le diremos todo lo que necesita saber acerca de los aspectos básicos de la ACO, incluyendo lo que es, cómo funciona y como puede usted empezar a trabajar en el campo de la ACO.

- La Administración del Comportamiento Organizacional (ACO) es un enfoque científico para asesorar, influir y cambiar la cultura laboral de una compañía.
- La ACO se enfoca en lograr un cambio medible dentro de las organizaciones y asegurar que los cambios sean productivos y de larga duración.
- Existe un proceso de 6 pasos en la ACO: tener en mente resultados claros, determinar “objetivos”, decidir cómo medir y registrar factores clave, esclarecer el problema principal, emplear la asesoría para crear una solución y evaluar los resultados.
- Existen 2 tipos de intervenciones en la ACO: de antecedentes y de consecuencias.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

La Administración del Comportamiento Organizacional (ACO) es un tipo de análisis conductual aplicado, que es una técnica científica dedicada a utilizar principios analíticos y tácticas administrativas para cambiar o guiar la conducta dentro de una organización. Las principales metas de la ACO consisten en asesorar, influir y cambiar la cultura laboral de una compañía para optimizar la productividad y ejecución de sus empleados y crear grandiosos ambientes de trabajo que atraigan y conserven el mejor talento.

Con estos principios, la ACO utiliza diferentes tipos de intervenciones en el ambiente laboral basándose en las metas y objetivos de una organización. Existen intervenciones

sobre antecedentes, que buscan influir sobre las acciones de alguien antes de que estas acciones ocurran e intervenciones sobre consecuencias, que ocurren después y como resultado de las acciones de alguien.

Los administradores ACO y los consultantes ACO pueden trabajar en las industrias, incluyendo las del cuidado de la salud, servicios alimentarios, gobierno y otros escenarios. Independientemente de la organización, ellos se enfocan en conseguir un cambio mensurable dentro de las organizaciones y asegurarse de que estos cambios sean productivos y de larga duración.

Los trabajadores ACO proporcionan diversos servicios basándose en los objetivos clave de las organizaciones. Pueden crear y mejorar sistemas y procesos, trabajar en el desarrollo y conservación de los empleados, aumentar el crecimiento organizacional y mucho más.

Las técnicas ACO efectivas, pueden tener resultados de largo alcance para una organización, incluyendo mejorías en las siguientes áreas y más:

- Productividad de los empleados
- Retención de los trabajadores
- Relaciones con los consumidores
- Estándares de calidad
- Otorgamiento de retroalimentación
- Integración cultural
- Seguridad y reducción de accidentes
- Moral de grupos
- Incremento de perfiles

¿CÓMO TRABAJA UN CONSULTANTE DE ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

De acuerdo con la Asociación Psicológica Americana, la consultoría ACO puede abordar diversos problemas dentro de variados escenarios, los pasos básicos de un consultante ACO son como sigue:

1. **Tener en mente resultados claros.** La ACO se enfoca en resultados, por lo que es crucial iniciar el proceso con una comprensión clara de los resultados que se tratan de obtener. Sin metas claramente establecidas, puede resultar increíblemente difícil medir el éxito de una manera significativa.

Un practicante ACO se reunirá con ejecutivos, administradores y otros líderes organizacionales para determinar los resultados deseables. Los líderes organizacionales pueden ya saber cuáles son sus resultados deseados o pueden trabajar junto a al practicante ACO para establecer metas útiles y realistas.

2. **Determine sus “objetivos”.** Los “objetivos” o “identificaciones” en la ACO son comportamientos significativos y los resultados directos de estas conductas. Se les refiere así por ser acciones cruciales que pueden ser identificadas como objetivos para crear un cambio específico que finalmente ayude a conseguir las metas de la organización. Una vez más, el practicante ACO trabajará con ejecutivos y administradores para identificar metas importantes.
3. **Decida como medir y registrar factores clave.** Con objeto de supervisar y asesorar las intervenciones, los practicantes ACO deben desarrollar un sistema de medición adecuado. Los líderes organizacionales o cualquiera que vaya a usar estos datos, necesita una forma de registro de objetivos y resultados confiable y precisa. Un buen sistema de medición tomará en cuenta comportamientos actuales y resultados para proporcionar una medida de línea base que pueda actuar como control para determinar la efectividad de intervenciones específicas. El sistema de medición también probablemente necesite de tomar en cuenta costos asociados y otros factores importantes.
4. **Identifique el problema principal.** Con todo el trabajo básico dispuesto, el practicante ACO puede empezar a diagnosticar problemas clave que producen disfunción laboral. Pero primero, necesitará que los administradores se familiaricen con el sistema de medición y sean entrenados para efectuar observaciones útiles y para responder preguntas de ayuda. Los administrativos ayudarán a los practicantes ACO a colectar datos en las siguientes áreas de interés: conocimientos y habilidades del personal, equipamiento y procesos de trabajo, además de antecedentes y consecuencias.
5. **Emplee la asesoría para crear una solución.** Luego de que se hayan recolectado todos los datos necesarios, los practicantes ACO efectuarán una asesoría con la ayuda de los administrativos. Empleando la asesoría, los practicantes ACO trabajarán con administradores para crear e introducir soluciones prácticas que les permitan conseguir las metas clave establecidas al principio del proceso.
6. **Evalúe los resultados.** Finalmente, terminará los últimos pasos en el registro de datos y asesoría al medir los resultados, luego que la solución ha sido implementada. Los practicantes ACO típicamente se enfocan en cualquiera de estas 3 categorías principales de resultados: costo-beneficio, cambio conductual y aceptabilidad del tratamiento.

La evaluación de costo-beneficio examinará los resultados junto con todos los costos asociados de la intervención en mente. Los resultados en el cambio conductual identificarán la efectividad de la solución al influir sobre los comportamientos meta. Y finalmente, la aceptabilidad del tratamiento mirará cómo contemplan empleados y administrativos la solución y si consideran que ésta es práctica, útil y factible.

INTERVENCIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el mundo de las intervenciones ACO, existen dos tipos principales:

- **Intervenciones sobre antecedentes.** Los antecedentes son disparadores que pueden influir y causar conductas deseables. Los antecedentes toman la forma de algo dentro del ambiente de los trabajadores que, por cualquier razón, hará que ellos tengan una mayor probabilidad de involucrarse en la conducta deseada. Las intervenciones sobre antecedentes pueden usarse para enfrentar diversas conductas diferentes. Su propósito es la creación de una situación ganar-ganar, donde tanto la experiencia del trabajador, como la operación cotidiana de la organización se mejoran. El tipo especial de intervención empleada depende del comportamiento meta y de los objetivos deseables.
- **Intervenciones sobre consecuencias.** Las intervenciones sobre consecuencias correlacionan directamente y ocurren como resultado de las conductas. Son la manera más concreta de implementar el cambio. Se puede pensar en intervenciones sobre consecuencias como una manera de reforzar la conducta con incentivos y otras acciones.

INTERVENCIONES SOBRE ANTECEDENTES

Algunas de las categorías más comunes en las intervenciones sobre antecedentes son para clarificar las tareas, los auxiliares del trabajo, modificaciones en los equipos, establecimiento de metas, así como desarrollo y entrenamiento, que se explican con mayor detalle abajo:

- **Clarificación de tareas.** Estas intervenciones se utilizan para definir claramente a los empleados requerimientos y responsabilidades en trabajos específicos. Estas tanto aclaran las tareas, como motivan para su terminación. Algunas intervenciones básicas de clarificación de tareas incluyen el uso de listas de verificación y memorándums.
- **Auxiliares del trabajo.** Estas intervenciones involucran el empleo de prompts, señalizaciones u otros recursos en el ambiente laboral que sirven como recordatorios. Pueden ser notas en pegatinas detallando los pasos para completar

una tarea o señales recordándole a los empleados que ciertas conductas deben o no deben de ocurrir.

- **Modificaciones en el equipo.** Estas intervenciones implican alterar o remplazar materiales de trabajo y equipamiento o la provisión de una nueva pieza de material de trabajo o equipo para los empleados.
- **Establecer meta.** Las intervenciones para establecer metas se usan para establecer un estándar en la ejecución de los empleados, dentro de marcos temporales específicos. Puede también involucrar el acceso a recompensas por haber terminado estas metas en tiempo y forma, aunque el aspecto de las recompensas cae dentro del dominio de las intervenciones sobre consecuencias.
- **Entrenamiento y desarrollo.** Estas intervenciones se usan para encarar carencias significativas en las habilidades y conocimientos de los empleados o simplemente para mejorar en estos aspectos y alcanzar las metas deseadas.

Las intervenciones sobre antecedentes son posiblemente las intervenciones más comunes, aunque es importante recordar que estos son solo precursores de conductas. No nos garantizan que el cambio conductual ocurrirá o se mantendrá. Simplemente preparan el escenario para ello.

INTERVENCIONES SOBRE CONSECUENCIAS

Las intervenciones sobre consecuencias no solo disponen el escenario para la conducta, directamente correlacionan y ocurren como resultado de las conductas. Por esta razón, las intervenciones sobre consecuencias pueden ser usadas como una manera más concreta de implementar el cambio.

Las intervenciones sobre consecuencias son un cambio en el ambiente laboral que directamente sigue a la conducta del trabajador. Estas intervenciones hacen más probable que un trabajador recuerde involucrarse en esa conducta en el futuro.

Debido a los poderosos efectos del reforzamiento en la conducta humana, las intervenciones sobre consecuencias frecuentemente se ven como uno de los más importantes aspectos de la ACO.

El concepto de reforzamiento es importante en el estudio del análisis conductual aplicado. Cuando una conducta es reforzada, es probable que esta conducta vuelva a ocurrir de nuevo si condiciones semejantes se presentan. Las intervenciones sobre consecuencias de cualquier tipo utilizan el principio del reforzamiento, guiado por la organización específica y sus metas.

Cuando se trata de intervención es sobre consecuencias, dos tipos principales son ampliamente utilizados dentro de todos los escenarios ACO: feedback e incentivos, que se emplean de la siguiente forma:

- **Feedback.** El feedback es la más común y posiblemente el método de intervención mas exitoso usado en la ACO. Otorgar feedback (retroalimentación) es un proceso en el que alguien, típicamente un supervisor, experto o colega, refiere información a un empleado acerca de sus ejecuciones pasadas. El feedback puede otorgarse con diferentes formatos y el contexto alrededor del su otorgamiento puede diseñarse para que actúe mejor en una organización específica o grupo de personas. El feedback se le puede dar tanto a grupos como a individuos.
- **Incentivos.** Los incentivos son esencialmente premios otorgados a los empleados en base a una medida estándar de ejecución. En estas intervenciones, si un empleado ejecuta al nivel diseñado en el contrato, se gana el acceso a ciertas recompensas. Típicamente, los incentivos van como recompensas monetarias, sin embargo, también pueden ser no monetarios, como ciertos beneficios o artículos de regalo.

ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA ACO

La ACO puede aplicarse en una diversidad de escenarios. Algunos de los más comunes incluyen:

- **Análisis de Sistemas Conductuales.** El método del análisis de sistemas conductuales adopta un enfoque sistémico a la ACO para ver cómo los componentes individuales dentro de una organización contribuyen a su funcionamiento.
- **Administración de Ejecuciones.** La administración de ejecuciones se enfoca en la conducta de las personas para optimizar sus acciones.
- **Seguridad basada en la Conducta.** La seguridad basada en la conducta es el empleo de la ACO para mejorar las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo.
- **Salud y Bienestar.** Semejante al método de la seguridad basada en la conducta, en la salud y el bienestar la ACO trabaja para mejorar la salud física y mental de los trabajadores.
- **Ánálisis de la Conducta del Consumidor.** El análisis de la conducta del consumidor trabaja para entender cómo es que los consumidores toman sus decisiones. Esto incluye analizar las situaciones, los ambientes y otros factores que influyen en los consumidores.

MODALIDADES DE TRABAJO EN LA ACO

Si usted busca involucrarse en la ACO, recuerde que este trabajo toma pocas modalidades, tales como:

- **Consultoría externa.** Este es el tipo más común en la ACO e involucra trabajar con una firma de consultoría y recibir clientes de diversas organizaciones, típicamente negocios. Las firmas consultantes pueden ser generalizadas o puede trabajar exclusivamente en ciertos comportamientos o metas finales, como consultas sobre seguridad.
- **Consultoría interna.** Muchas grandes compañías actualmente cuentan con roles laborales internos que están ya sea explícitamente enfocados en prácticas ACO o tienen todas o las mismas responsabilidades y metas esencialmente. Para tener un puesto como este, sería una buena idea leer cuidadosamente la descripción del puesto y ver si lo que menciona cae dentro del dominio de la ACO.
- **Enseñar ACO.** Los instructores o maestros ACO no necesariamente practican la ACO por encargo en una organización, aunque están enfocados ampliamente en divulgar información sobre la ACO. Estas personas requieren de estar altamente entrenados en los métodos de la ACO, así como tener una gran comprensión que pueda convencer a una audiencia específica.

COMO ENTRAR EN EL TRABAJO DE LA ACO

- **Practique la ACO en su empleo actual.** Existen tantos retos diferentes que la ACO puede encarar, desde la retención de empleados, las preocupaciones sobre la seguridad, finanzas sanas y más.
Pregúntese usted mismo si hay algunas áreas para mejorarlas en su lugar de trabajo y alguna, en particular, que sea significativa para usted.
Cuando haya encontrado esta área, hable con su administrador y vea si hay pequeños proyectos que usted pueda avanzar respecto al asunto. Enfoque los proyectos sistemáticamente y lleve un registro detallado. Esta es una gran manera, de bajo riesgo, de intentar técnicas ACO.
- **Búsqueda inteligente.** Luego de que haya encontrado la manera de practicar ACO, usted puede decidir si quiere ver esto como una carrera más seria. Intente buscar en pizarrones de empleos qué hay y si hay algo interesante. Considere que los empleos para ACO no siempre mencionan explícitamente la ACO y pueden referirse a cosas como consultoría de recursos humanos o administración de ejecuciones. Anote los requisitos que pidan y vea si necesita más estudios o alguna certificación.

- **Adquiera el entrenamiento adecuado.** Para tener una carrera ACO floreciente, podría ser necesario alcanzar un grado escolar más alto, completar una certificación o ingresar a un entrenamiento especializado.
Con mayor entrenamiento, usted desarrollaría mayor comprensión de las habilidades ACO, así como la manera de desarrollar, implementar y evaluar sus técnicas.
- **Construya una red profesional fuerte.** Por muchas razones, este es un paso crucial para expandir su carrera. Tómese el tiempo para conocer otros trabajadores de la ACO, ya sea visitando en línea alguna red especial o desarrollando independientemente relaciones profesionales.
Busque mentores y otros trabajadores de la ACO que usted considere que sean exitosos y bien equipados en el campo y esté dispuesto a aprender.
- **Aprenda cómo hablar de su trabajo.** Como un consultante en ACO, necesitará poder hablar acerca de lo que usted hace, de una manera concisa, informativa y atractiva. Necesitará hacer bastante trabajo en dedicarse y promoverse a usted como consultante, así que tómese algún tiempo para formular y evaluar la manera de mejorar su imagen.
Mantenga su portafolio actualizado, con claros ejemplos de lo que hace y practique la manera de describir y vender mejor su trabajo. Siempre podrá conseguir la experiencia que le falta y demostrar la calidad de sus intervenciones.