



Revista Latinoamericana de Psicología

ISSN: 0120-0534

direccion.rlp@konradlorenz.edu.co

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Colombia

Yáber, Guillermo E.; Malott, María E.; Valarino, Elizabeth  
Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional  
Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 30, núm. 2, 1998, pp. 279-291  
Fundación Universitaria Konrad Lorenz  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530205>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

*REVISTA LATINOAMERICANA DE PSICOLOGIA*  
1998 VOLUMEN 30 — N° 2 279-291

## **GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES Y CAMBIO ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>**

GUILLERMO E. YÁBER\*

*Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela*

MARÍA E. MALOTT

*Malott & Associates. USA*

Y

ELIZABETH VALARINO

*Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela*

### **ABSTRACT**

Behavioral systems management is a technology based on a scientific approach of the analysis of behavioral systems. This technology helps organizations to define and achieve their goals. It consists of the analysis, specification, design, application, evaluation and recycling of human motivational systems that optimize the performance and development at the individual, department and system levels of the organization. It uses three models: the «Goal-Directed System Design», the «Three Contingency Model of Performance Management», and the «Performance-Management Model of Cultural Change». This paper describes the theoretical and methodological framework of behavioral systems management and its applications to production and services organizations.

*Key words:* Performance management, behavioral-systems, organizational change.

---

<sup>1</sup> Parte de este trabajo fue presentado al XIII Congreso Mexicano de Análisis de la Conducta y I Congreso Interamericano e Iberoamericano de Análisis de la Conducta, Guadalajara (México), junio 26 a 29 de 1996.

\* Correspondencia: Guillermo E. Yáber, Apartado 47958, Caracas 1041-A, Venezuela.

RESUMEN

La gerencia de sistemas conductuales es una tecnología basada en un enfoque científico para el análisis del comportamiento en sistemas humanos. Esta tecnología ayuda a las organizaciones a definir y lograr sus metas. Consiste en el análisis, especificación, diseño, implementación, evaluación y reciclaje de sistemas de motivación humana que optimizan el desempeño y desarrollo a nivel del sistema total, departamental e individual de la organización. Utiliza tres modelos: El diseño de sistemas dirigidos hacia la meta, el análisis de «Tres Contingencias» y la gerencia del desempeño para el cambio cultural. Este artículo incluye la descripción del marco teórico y metodológico de la gerencia de sistemas conductuales y su aplicación en las áreas de servicios y producción.

*Palabras clave:* Gerencia del desempeño, sistemas conductuales, cambio organizacional.

¿QUE ES LA GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES?

La gerencia de sistemas conductuales (G.S.C.) consiste en el uso combinado del análisis conductual y el análisis de sistemas para ayudar a las organizaciones a definir y alcanzar sus metas (Malott, 1974). El análisis conductual consiste en el estudio de los principios fundamentales del comportamiento de las especies y se basa en el estudio experimental del comportamiento (Malott, Whaley y Malott, 1993, p. 10). Este enfoque de estudio del comportamiento se utiliza exitosamente en una gran variedad de áreas tales como la salud, educación, negocios, industria, gobierno y desarrollo personal, entre otros (Ardila, 1980; Lutzker y Martin, 1981; Miñarro, 1994). Por su parte, el análisis de sistemas, estudia una actividad para definir sus metas y objetivos y desarrolla las operaciones y procedimientos para alcanzarlos en una forma más eficiente (Krapfl y Gasparotto, 1982, p. 30).

En la gerencia de sistemas conductuales se diseñan, implantan, evalúan y reciclan sistemas donde participan seres humanos con el propósito de asegurar que éstos logren sus metas óptimamente. Esta perspectiva puede emplearse como una estrategia para ayudar a las organizaciones a desarrollar programas de cambio planificado, es decir intervenciones relacionadas con desarrollo organizacional. El presente trabajo tiene el triple propósito de: (a) ofrecer el marco conceptual de la gerencia de sistemas conductuales como un enfoque para el desarrollo organizacional, (b) presentar los tres modelos conceptuales que utiliza la gerencia de sistemas conductuales y (c) mostrar su aplicación en organizaciones de producción y servicios.

GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES  
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La gerencia de sistemas conductuales es un enfoque que los gerentes y consultores interesados en cambios organizacionales pueden emplear para desarrollar implementar y evaluar programas de intervención a nivel organizacional, departamental e individual. Estas intervenciones persiguen que los miembros de la organización disminuyan su resistencia al cambio y adopten nuevos patrones de pensamiento y comportamiento. Estos cambios producirán impactos positivos en la gestión de Entrenamiento y Desarrollo del Personal (E. y D.), Gerencia del Desempeño (G. D.) y Desarrollo Organizacional (D. O.).

La gerencia de sistemas conductuales comprende las fases de: análisis, especificación, diseño, implementación, evaluación y reciclaje. Durante el *análisis* se consideran las contingencias conductuales y meta-contingencias que operan naturalmente sobre el comportamiento de los individuos en el sistema conductual (organización) antes de iniciarse la intervención. «Una contingencia conductual es una relación de dependencia entre las condiciones de estimulación, el comportamiento y un resultado o consecuencia» (Malott y Yáber, 1994, p. 111). Por su parte las meta-contingencias (Glenn, 1988) son el conjunto de contingencias conductuales del medio social que se encuentran entrelazadas y afectan a los miembros de la cultura. Este análisis permite determinar los factores que afectan el comportamiento de los miembros de la organización. La segunda fase, *especificación*, consiste en determinar los objetivos de desempeño que se desean para la organización a nivel individual, departamental y corporativo. Posteriormente se *diseña* la intervención, especificando él o los comportamientos a modificar en los miembros de la organización, las contingencias conductuales que se van a emplear, el tipo de intervención y el plan de seguimiento. Luego se *implementa* el programa de cambio en la organización de acuerdo con lo especificado en el diseño, para luego evaluarlo. La *evaluación* consiste en comparar los resultados obtenidos con la intervención, en relación a lo que se había determinado como objetivo deseable. Finalmente, y de acuerdo con la evaluación, se procede a *reciclar* (reiniciar el proceso desde la fase de análisis) hasta que se alcancen los objetivos previamente definidos en el plan de cambio en la organización (véase Figura 1).

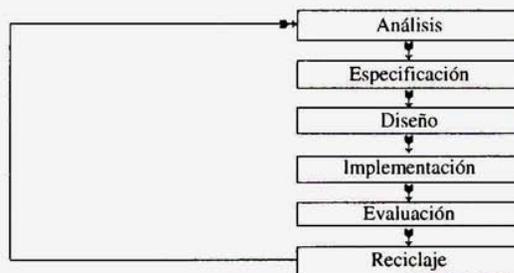


FIGURA 1: Fases de la gerencia de sistemas conductuales.

MODELOS DE GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES

Los modelos que se utilizan en la gerencia de sistemas conductuales son: (a) el diseño de sistemas dirigidos hacia la meta (Malott y García, 1987); (b) el análisis de «Tres contingencias» (Malott, R. W., 1992; 1993) que es un modelo para la gerencia del desempeño (Gilbert, 1978; Brethower, 1982; Rummeler y Brache, 1990, Daniels, 1993) y (c) la gerencia del desempeño para el cambio cultural (Malott, R. W., 1994; Malott, M. E., en prensa). La Figura 2 presenta los tres modelos y las respuestas básicas que responde cada uno de ellos.

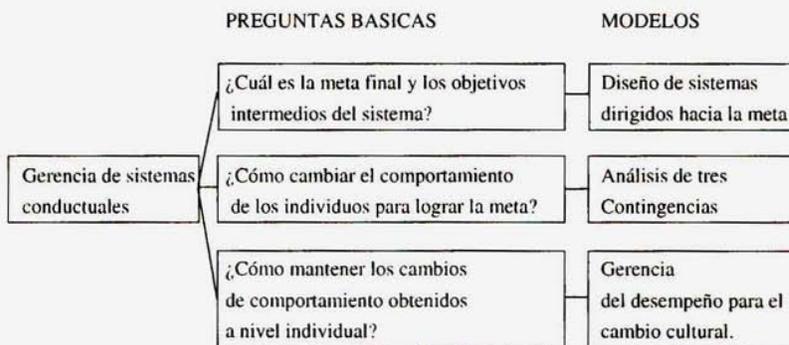


FIGURA 2: Preguntas y modelos de la gerencia de sistemas conductuales.

*Diseño de Sistemas Dirigidos Hacia la Meta*

Las organizaciones son sistemas conductuales que requieren determinados comportamientos de sus miembros para alcanzar objetivos y metas. La gerencia de sistemas conductuales propone para lograrlo una estrategia de tres pasos (Malott y García, 1987, p. 127). En primer lugar, *diseñar una organización ideal* que contenga todos los elementos armonizados para alcanzar su meta. En segundo lugar, *evaluar la organización actual* en comparación de la organización deseada, para identificar las oportunidades para mejorar; y por último *modificar la organización existente* en términos de la organización ideal a nivel organizacional, departamental e individual.

En el diseño de sistemas dirigidos hacia la meta se determinan primero los objetivos últimos de la organización, luego los objetivos intermedios y por último los objetivos iniciales. Los objetivos en el sistema conductual (organiza-

ción) contienen: (a) una descripción de lo que se pretende lograr; (b) la(s) persona(s) responsable(s) del logro del objetivo; (c) las normas de cantidad (tasa, puntualidad y volumen); (d) las normas de calidad (precisión y clase); (e) los costos (mano de obra, materiales, equipo de trabajo y gerencia); (f) indicación de la relación lógica del objetivo con el resto de los objetivos de la organización, así como la verificación de que el objetivo ha sido declarado como un logro (resultado) y no como una actividad (comportamiento). La gerencia de sistemas conductuales propone que la meta última de toda organización consiste en alcanzar el bienestar de la vida en el universo. Los objetivos subordinales deberían estar alineados con esta meta. La realidad indica sin embargo que muchas organizaciones están alejadas o incluso en contra de la meta fundamental en vista que los productos o servicios que ofrecen afectan el bienestar físico, psicológico y o espiritual de los miembros de las comunidades y otras formas de vida en el universo.

El diseño y rediseño de organizaciones y el logro de objetivo dentro de ellas requiere que los participantes del sistema se comporten de acuerdo a lo especificado en la meta y los objetivos. Para lograr esto se utiliza el análisis de «Tres Contingencias», el segundo modelo de la gerencia de sistemas conductuales.

#### *El Análisis de «Tres Contingencias»*

Este modelo es un enfoque conceptual para analizar contingencias conductuales y un marco de referencia para diseñar e implementar intervenciones dirigidas a mejorar el desempeño individual y la efectividad organizacional (Malott, Shimamura y Malott, 1993). De acuerdo con el modelo, la mayoría de los problemas relacionados con el desempeño de los individuos en la organización se debe a que las contingencias conductuales que operan naturalmente no son efectivas para controlar el comportamiento. El modelo contempla el análisis de tres contingencias: **la contingencia natural, la contingencia para gerencia del desempeño** y **la contingencia teórica**. Toda contingencia (natural, de gerencia, o teórica) comprende lo siguiente: una condición motivadora (evento que propicia la acción), el comportamiento (conducta abierta o encubierta) y una consecuencia (resultado que produce el comportamiento) (véase Figura 3). La contingencia natural es aquella que ocurre en el escenario organizacional sin que las personas hayan intervenido para controlar el comportamiento. Por su parte, **las contingencias para la gerencia del desempeño** son aquellas especialmente aplicadas por el gerente o consultor con el objeto de poner el comportamiento laboral bajo control. Finalmente, **la contingencia teórica** es una contingencia inferida que explica la efectividad de la contingencia aplicada por el gerente del desempeño. Por ejemplo, ponerse el casco de seguridad (comportamiento) en áreas donde se requiere de esta medida de protección no es un comportamiento

controlado naturalmente (Figura 3). La probabilidad de tener un accidente es tan pequeña (condición motivadora) que esta condición no controla el comportamiento de ponerse el casco. Para asegurarse que los empleados utilizarán el casco y así disminuir el impacto de los accidentes, los supervisores (gerentes del comportamiento) utilizan la sanción y/o el reconocimiento social como una medida para controlar el comportamiento (consecuencia). La supervisión de los empleados puede eventualmente lograr que el personal se comporte de acuerdo a la regla conductual «si uso el casco evitaré la sanción social», que es una contingencia de gerencia del desempeño. El personal usará el casco para escapar a los pensamientos negativos que se originan cuando se ingresa a un área que requiere el uso de casco sin tenerlo colocado en la cabeza (contingencia teórica). Una descripción gráfica de las tres contingencias contempladas en el modelo para el analizar el comportamiento de usar el casco se puede examinar en la Figura 3.

Contingencia	Condición Motivadora	Comportamiento	Consecuencia
<b>Natural:</b> Análoga de evitación	Posibilidad de daño por accidente	Ponerse el casco	Infinitésima reducción de la posibilidad de daño por accidente
<b>Gerencia del desempeño:</b> Evitación	Habrà reprimenda	Ponerse el casco	No habrá reprimenda
<b>Teórica:</b> Escape	Pensamientos negativos acerca de recibir una reprimenda	Ponerse el casco	Eliminación de pensamientos negativos acerca de recibir reprimenda

FIGURA 3: Modelo de tres contingencias para analizar el comportamiento de colocarse el casco de seguridad.

El modelo de tres contingencias recién considerado es uno de los modelos empleados en el área de la gerencia del desempeño. La gerencia del desempeño es un enfoque sistemático basado en datos y orientado a gerenciar la actuación laboral. Su propósito es optimizar la productividad individual y la efectividad organizacional. Esencialmente consiste en «añadir o remover contingencias

conductuales con el propósito de mantener o cambiar el comportamiento» (Malott, R. W., 1994. p. 63). Las contingencias conductuales pueden ser de acción directa o acción indirecta. Una **contingencia directa** es aquella para la cual se cumple que su consecuencia es lo suficientemente grande, probable e inmediata para fortalecer o debilitar el comportamiento. En las contingencias de **acción indirecta**, las consecuencias ocurren tardíamente en relación al comportamiento pero tienen la suficiente magnitud y probabilidad para modificarlo. El reforzamiento, el castigo, el escape, la multa y la evitación son algunos ejemplos de contingencias de acción directa. Cada una de ellas tiene su análogo correspondiente de acción indirecta, como por ejemplo el análogo de reforzamiento o el análogo de multa.

El desempeño laboral puede evaluarse a través de medidas de resultado y de proceso. Las medidas de resultado son: cantidad, calidad, costo y puntualidad. Por su parte las medidas de proceso son: el compromiso con el trabajo y la seguridad. El consultor utilizará una o más de estas medidas de acuerdo al programa de intervención para alcanzar los objetivos de cambio en la organización.

La gerencia del desempeño se lleva a cabo en tres pasos: **especificación, observación y administración de consecuencias**. La **especificación** implica determinar el comportamiento a modificar, la dirección del cambio y la meta de la intervención. La observación se utiliza para evaluar el comportamiento en relación con la meta del programa y proporcionar lineamientos para la **administración de consecuencias**, el tercer paso de la gerencia del desempeño. En este paso se remueven o añaden contingencias conductuales con el fin de manejar el comportamiento en la dirección deseada en el programa de cambio. Los tres pasos de la gerencia del comportamiento pueden ser autoadministrados de forma tal que los miembros del personal y sus líderes pueden autogerenciar y tomar control sobre su comportamiento laboral.

La gerencia del desempeño ha sido aplicada exitosamente en las áreas de manufactura, ingeniería, efectividad de los proveedores, servicio al cliente, investigación y desarrollo, gerencia de informática, seguridad, distribución y transporte (Daniels, 1993, p. 9).

Para realizar cambios planeados se requiere que todos los miembros de la organización disminuyan su resistencia al cambio y modifiquen su comportamiento en la dirección deseada. El modelo de gerencia del desempeño para el cambio de la cultura organizacional se presenta a continuación.

*Modelo de Gerencia del Desempeño para el Cambio Cultural*

Este modelo para el cambio cultural en la organización parte de la base que «para manejar y cambiar el comportamiento de los miembros de una cultura, se debe gerenciar y cambiar el comportamiento de todos los niveles dentro de dicha cultura» (Malott, R. W., p. 53). Por cultura se considera el «conjunto de contingencias para gerenciar el comportamiento de los miembros de todo el grupo» (Malott, R. W., 1994, p. 54). Para la adopción de nuevos comportamientos y actitudes que estén a su vez alineados con los valores específicos que se desean adoptar en una organización, se hace imprescindible que se analice las contingencias del medio social de la organización o meta-contingencias. Las meta-contingencias (Glenn, 1988) son el conjunto de contingencias conductuales del medio social que están entrelazadas y afectan a los miembros de la cultura. Este entrelazamiento constituye una práctica cultural y dicha práctica puede originar diferentes tipos de resultados en la cultura. Por ejemplo usar traje formal (chaqueta y corbata) en el recinto de la organización, es una práctica cultural que se puede exigir de todos los miembros. De esta forma los supervisores y líderes utilizarán contingencias conductuales con la sanción o el reconocimiento social para asegurarse que el personal utilice el traje formal. Asimismo, en niveles superiores de la gerencia, los gerentes arreglarán contingencias para que los supervisores cumplan con el requerimiento de exigir el traje formal al personal. Finalmente, la presidencia y el comité ejecutivo arreglarán contingencias para que los gerentes vigilen la responsabilidad del nivel supervisor en relación con el uso del traje formal y a su vez tienen la responsabilidad de diseñar las normas y procedimientos para el uso del traje formal. Esta práctica (uso del traje formal) puede traer como resultado una imagen corporativa de seriedad, confianza y tradición, valores que una compañía podría querer preservar. El cambio en las prácticas culturales con el objeto de producir resultados distintos a los que prevalecen en la cultura, requiere del análisis de las meta-contingencias actuales que afectan a los miembros de la organización y el diseño de técnicas de intervención que alteren el comportamiento de todos los miembros de la dirección esperada en el programa de cambio planificado. Un cambio planificado como el requerido en las actividades del Desarrollo Organizacional implicará el uso de este modelo para implementar y mantener el cambio a nivel de toda la organización. Véase Figura 4.

A continuación dos ejemplos ilustrativos de aplicación del análisis de sistemas conductuales en las áreas de servicio al cliente y producción.

Nivel cultural dentro de la Organización	Condición Motivadora	Comportamiento	Consecuencia
Personal	ocurrirá sanción social por parte del supervisor	Usar traje formal	No habrá sanción social
Supervisorio	Ocurrirá sanción social por parte del gerente	Supervisar el uso del traje formal	No habrá sanción social
Gerencial	Ocurrirá sanción social por parte del comité directivo	Vigilar la aplicación de la política del uso del traje formal	No habrá sanción social
Comité Directivo	Posibilidad de ser reelegidos por el grupo de accionistas	Diseño de políticas sobre uso del traje formal	Mayor posibilidad de ser reelegidos

FIGURA 4: Modelo de gerencia del desempeño para la práctica cultural del uso del traje formal.

GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y PRODUCCION

*Empresas de Servicios de Comida*

Desde 1977 cuando fue fundado, el servicio de comida mexicano venía operando exitosamente. A pesar de haber sido el primer servicio de su tipo en la ciudad, para 1991 el negocio no marchaba del todo bien debido a la creciente competencia y exigencias de los clientes. Estas presiones externas por generar cambios en la organización llevaron a la gerencia a la contratación de un experto para el diseño de un programa de mejoramiento de la productividad y el servicio prestado a los clientes (Malott, M. E., 1992). El primer paso del programa consistió en la determinación de las metas a corto y largo plazo de la organización. Para lograr esto se utilizó el «**diseño de sistemas dirigidos hacia la meta**» (Malott & García, 1987). Este modelo toma como principio que toda organización tiene como última meta el logro del bienestar de la vida en el universo. Una meta subordinada a la anterior consiste en que las organizaciones deben propiciar el bienestar físico, psicológico, social y espiritual de las personas a quienes prestan servicio. Como restaurante, el servicio de comida mexicano está

básicamente orientado a lograr el bienestar físico de sus clientes a través del ofrecimiento de comida que cumpla con los requisitos de puntualidad, cantidad, calidad y costo competitivo que garantice el bienestar y satisfacción del cliente. Por otra parte, como negocio, el servicio de comida espera obtener un retorno de la inversión realizada por la prestación del servicio. Por tanto se hacía necesario trazar metas a corto y mediano plazo que llevaran a retornar esta inversión. En general, la gente mostraba satisfacción por los productos, así que no era necesario modificar el menú ofrecido a los clientes. Sin embargo se detectaron problemas en la facturación y en la efectividad del servicio prestado por los meseros. Es por ello que el consultor y la gerencia de la empresa se propusieron como metas: optimizar el servicio prestado por los meseros, disminuir el número de facturas incompletas, incrementar el número de dólares vendidos por hora y el número de dólares vendidos por cliente.

La segunda estrategia empleada se basó en **el modelo de tres contingencias y las técnicas del campo de la gerencia del desempeño** (Brethower, 1982; Daniels, 1993). Se desarrolló un «modelo ejemplar» para la posición de mesero que especificara con precisión lo que el personal tenía que hacer para cumplir con sus funciones. En este modelo se detalló lo que los meseros debían ofrecer de la carta en cada oportunidad, y lo que debían hacer en cada visita a la mesa. Las intervenciones tuvieron el efecto esperado. El número de facturas incompletas se redujo de 31%, a un escaso 1% (de 276 a 2); el número de ventas por hora por mesero aumentó con en cinco dólares lo que eventualmente podría generar alrededor de un 11% de aumento de ventas adicionales para ese año. Para asegurarse que la nueva práctica se mantuviese en toda la organización mediante la **«Gerencia del desempeño para el cambio cultural»**, se arreglaron contingencias para que los cajeros no aceptaran facturas incompletas (nivel supervisorio) y a nivel gerencial se ubicó la responsabilidad de vigilar estrechamente el trabajo realizado por los cajeros. De esta forma todos los niveles de la organización fueron incluidos en el plan de cambio. Intervenciones de esta naturaleza son muy útiles para pequeñas y medianas empresas que prestan servicios. Las márgenes de ganancias podrían aumentarse disminuyendo los costos de operación y mejorando la calidad del servicio en lugar de la práctica cotidiana de transferir estos rubros directamente a los consumidores.

#### *Producción de Moldes de Plástico*

Mejorar la productividad en empresas de producción es un reto constante para la gerencia. Este es el caso de una empresa dedicada a la inyección de moldes plástico (Malott, M. E., 1993). A pesar de tener personal dispuesto para trabajar en los equipos, órdenes de producción, moldes listos para producir e insumos para trabajar, observaciones no sistemáticas del gerente general indicaban que

la empresa no estaba produciendo de acuerdo a su capacidad instalada. Usando el modelo de **diseño de sistemas dirigidos hacia la meta**, un gerente de desempeño que trabajaba como consultor interno, diseñó junto con la gerencia y miembros del personal, un sistema de recolección de datos cuyos resultados dejaron sorprendidos a los miembros de la gerencia general. Luego de varias semanas, se encontró que los equipos estaban en funcionamiento el 28% del tiempo ¡a pesar que la planta se mantenía en funcionamiento por 24 horas! El proceso de observación también mostró que era necesario hacer la distinción entre órdenes para moldear activas e inactivas. Las órdenes activas eran aquellas que estaban listas para ser moldeadas y que además contaban con los insumos necesarios para el proceso, mientras que las órdenes inactivas requerían aún de estos insumos. El gerente de desempeño junto con los servicios de compras, herramientas, sistemas de información y ventas se plantearon el reto de programar por adelantado 24 horas de órdenes activas por cada prensa. Esto implicaba mantener 10 prensas funcionando 24 horas al día. Con la programación, el funcionamiento de las prensas aumentó del 28% al 35% del tiempo. Este porcentaje de aumento no era suficiente. Otra observación había indicado que los supervisores y los operarios tenían dificultad de localizar y tener a tiempo los materiales disponibles para trabajar con los equipos a pesar que éstos estuvieran disponibles en la planta. Se diseñó un sistema de **gerencia del desempeño** con listas de chequeo y *feedback* diario con el fin de mejorar el rendimiento del sistema. Con esta intervención la producción aumentó del 35% al 55%. Luego de un año y medio de mantenimiento del sistema con un 55% de eficiencia, se aplicó un sistema de incentivos para el personal de la planta de acuerdo a la producción y cumplimiento de metas. Los resultados no se hicieron esperar, la eficiencia del sistema aumentó de 55% a 68%.

La gerencia de sistemas conductuales requiere del uso combinado del enfoque de sistemas y del análisis conductual para ayudar a las organizaciones a lograr sus metas. En el caso de esta empresa dedicada a la manufactura de moldes de plástico, la producción mejoró sólo cuando se consideró la *empresa como un sistema* donde los elementos debían estar armónicamente integrados para obtener los resultados deseados. La **gerencia del desempeño** involucra la identificación de las medidas de desempeño críticas y la solución de problemas basados en datos. Con la información de retorno y la solución de problemas se lograron progresos notorios; sin embargo, al incorporar el sistema de incentivos mejoró aún más el desempeño individual, grupal y corporativo. El éxito del programa no hubiera sido posible sin el concurso del personal de línea, supervisores y gerencia de la empresa. Utilizando el modelo de **gerencia del desempeño para el cambio cultural**, se aseguró que todos los miembros de la organización (personal, supervisores, gerentes y comité ejecutivo) participaron en los procesos de cambio organizacional. Se establecieron contingencias para que el personal cumpliera con las metas de producción, para que los supervisores

vigilaran el cumplimiento de las metas y para que la gerencia y el comité ejecutivo se ocuparan del seguimiento y mantenimiento del plan de cambio planificado.

### CONCLUSIONES

El cambio, desarrollo y transformación organizacional pueden lograrse óptimamente con el empleo de la gerencia de sistemas conductuales como un enfoque para el desarrollo organizacional. La gerencia de sistemas conductuales tiene como meta fundamental, que las organizaciones logren el bienestar de la vida en el universo. Para alcanzar el bienestar establecen y cumplen objetivos subordinados que se encuentran alineados con la meta. Esta perspectiva proporciona pautas para delinear los objetivos de la organización; el estudio de las discrepancias entre la organización ideal y la real y la generación de estrategias para orientar la organización hacia el logro de sus objetivos. La gerencia de sistemas conductuales cuenta con modelos para gerenciar el desempeño de individuos y grupos así como para propiciar el cambio en la cultura de la organización. Los ejemplos, presentados en el área de servicios y producción representan sólo un pequeño segmento de la posible gama de aplicaciones de este enfoque. La gerencia de sistemas conductuales facilita el proceso por medio del cual las organizaciones satisfacen las necesidades de su entorno externo, manteniendo los niveles de rentabilidad y satisfacción de sus miembros que le permiten adaptarse y progresar en la era de la información.

### REFERENCIAS

- Ardila, R. (1980). *Terapia del comportamiento: fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Bilbao, España: Descleé de Brouwer.
- Brethower, D. (1982). The total performance system. En R. O'Brien, A. Dickinson y M. Rosow (Eds.), *Industrial behavior modification: A management handbook* (pp. 350-369). New York: Pergamon.
- Daniels, A. (1993). *Gerencia del desempeño* (3ra. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Gilbert, T. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill.
- Glenn, S. (1988). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst*, 11, 161-179.
- Krapfl, J. y Gasparotto, G. (1982). Behavioral systems analysis. En L. W. Frederiksen (Ed.), *Handbook of organizational behavior management* (21-38). New York: Wiley.
- Lutzker, J. R. y Martin, J. A. (1981). *Behavior change*. Monterrey, CA: Brooks/Cole.
- Malott, M. E. (1992). Managing performance in small businesses: Restaurants. *Managing Performance Improvement*, 1 (1), 1-4.
- Malott, M. E. (1993). Improving productivity. *Managing Performance Improvement*, 1 (4), 1-4.
- Malott, R. W. (1974). A behavioral-systems approach to the design of human services. In D. Harshbarger y R. Maley (Eds.), *Behavior analysis and systems analysis: An integrative approach to mental health programs* (318-342). Kalamazoo, MI: Behaviordelia.

- Malott, R. W. (1992). A theory of rule-governed behavior and organization behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12 (2), 45-65.
- Malott, R. W. (1993). The three-contingency model of performance management and support in higher education. *Educational Technology*, 33 (10) 21-28.
- Malott, R. W., Shimamune, S. y Malott, M. (1993). Rule-governed behavior and organizational behavior management: An analysis of interventions. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12 (2), 103-116.
- Malott, R. W. (1994). *Applied behavior analysis*. Kalamazoo, MI: Behaviordelia.
- Malott, R. W. y García, M. (1987). A goal-directed model for the design of human performance systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9, 125-159.
- Malott, M. E. (en prensa). Enforcement of seat bet laws. En M. Sato, N. Sugiyama y M. Boyle (Eds.), *Theoretical and applied issues of behavior analysis*. Tokyo, Japan.
- Malott, R. W., Whaley, D., y Malott, M. (1993). *Elementary principles of behavior*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Prentice-Hall.
- Malott, R. W. y Yáber, G. (1994). El modelo de tres contingencias y el análisis conductual en la comunidad. *Argos*, 20, 109-124.
- Miñarro, A. (1994). Fortalezas y debilidades de la psicología skinneriana. *Analogías*, 1, 45-69.
- Rummler, G., y Brache, A. (1990). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc. Publishers.