

NARRATIVAS DEL LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

LEADERSHIP NARRATIVES AND ORGANIZATIONAL CHANGE

Isaac Camacho¹

Universidad Nacional Autónoma de México,
Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Resumen

Este trabajo se enfoca en las narrativas de liderazgo y su relación con el cambio organizacional. Dos posiciones teóricas son consideradas: La evolucionista y la conductual. Después de presentar ambas, y de describir sus respectivas ideas sobre el liderazgo, se desarrolla una propuesta que realza la noción de narrativa como un fenómeno conductual y al hacerlo reinterpreta los marcos cognitivos de liderazgo de la perspectiva evolucionista y los delimita como componentes verbales funcionales del Modelo de Ingeniería en Sistemas Conductuales. Un caso específico reconstruido de una experiencia profesional del autor es tratado para mostrar que tal entendimiento de las narrativas de liderazgo puede reducir posibles resistencias al diseño e implementación de un programa de cambio organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, narrativas, cambio organizacional

1. Autor de correspondencia: Isaac Camacho correo electrónico: isaac_camacho@hotmail.com

Abstract

This paper focuses on the narrative of leadership as it relates to organizational change. Two theoretical positions are taken into consideration: The Evolutionary and Behavioral perspectives. After they are presented, and their respective ideas related to leadership are described, a proposal is developed which highlights the idea of narrative as a behavioral phenomenon and in doing so this proposal reinterprets the leadership cognitive frames in evolutionary approach and outlines them as an integrated functional verbal component of the Behavioral Systems Engineering Model. A specific hypothetical case is reconstructed from a professional experience of the author in order to show how such an understanding of leadership narratives reduces possible resistances to the design and implementation of an organizational change program.

Keywords: Leadership, narrative, organizational change

El cambio organizacional en las empresas ha sido tratado desde puntos de vista divergentes como son el ser el receptor o el generador de éste, el provenir de las esferas superiores o inferiores del organigrama o inclusive por ser ilustrativo de procesos dialécticos o teleológicos de cambio. El debate entre estas perspectivas ha generado el reconocimiento de lo que ha sido denominado “Equilibrio Puntuado o Interrumpido” en el que se reconoce, por influencia de la perspectiva evolutiva biológica, que las empresas pasan por periodos extendidos de estabilidad pero que dados los avances en la tecnología y el conocimiento se vuelve inevitable la reorganización/transformación radical de sus componentes estructurales claves en su funcionamiento (Leonard, 2013).

Una de las formas mediante las cuales se logra tal reorganización radical es mediante la innovación. En términos empresariales, la innovación implica: “...la implementación exitosa de ideas creativas en una organización” (Amabile et al., 1996, p. 1155). Dichas ideas creativas pueden implicar innovaciones de proceso e innovaciones de producto (Rabelo et al., 2017). Específicamente, las innovaciones desde los re-

recursos humanos en las empresas pueden ser determinantes para la implementación exitosa de cualquier tipo de cambio organizacional. Damanpour (2010) sugiere que las innovaciones de proceso involucran cambios que van desde las estructuras administrativas hasta los procesos del trabajo, incluyendo, el conocimiento, actitudes y, particularmente importante para el presente trabajo, la *toma de decisiones* gerenciales.

Respecto del rol de la toma de decisiones en el proceso de cambio por innovación y de forma consistente con el planteamiento del Equilibrio Puntuado o Interrumpido, Romero (2001) mostró que "... los factores relacionados con la toma de decisiones, es decir, los factores de poder son más importantes en el cambio radical ..." (p. 284). Si se considera que la toma de decisiones puede ser interpretada como parte de la bidireccionalidad medios-fines de la racionalidad práctica (Camacho, 2019) se vuelve relevante interpretar o por lo menos reconocer las razones por las que gerentes, supervisores o líderes de proyecto deciden facilitar, resistir o inclusive rechazar cualquier posible programa de cambio organizacional.

Para el psicólogo con una orientación conductual o Analista Conductual Aplicado, la interpretación funcional de las razones que dan lugar al rechazo o facilitación del cambio organizacional debería resultar tan relevantes como la observación, registro y delimitación funcional del conjunto de repertorios conductuales de instrucción, monitoreo y retroalimentación gerencial (véase Komaki, 1998) implicados en la implementación de dicho cambio considerando que: a) Generalmente el trabajo del psicólogo en un departamento de recursos humanos depende de la aceptación a nivel gerencial y no al revés y, b) que típicamente los proyectos de cambio organizacional de proceso terminan siendo temporales y de poca calada en la vida de las empresas (Malott, 2003, p. 19).

Adicionalmente, considerando que en estos tiempos modernos "... nos estamos alejando de la era del control y la autoridad hacia la de un sistema de 'liderazgo por consentimiento' (Elliot y Corey, 2018, p. 70) en el que la obligatoriedad y poder tradicional del campo laboral está en tela de juicio, el psicólogo también debería considerar como relevante las interacciones verbales que conforman la dinámica espe-

cífica del liderazgo en la producción complementada (véase Camacho, et al. 2017; Camacho y Jiménez, 2020; Camacho et al., 2021).

De ser esto correcto, la cuestión es cómo tener acceso a dichas tendencias, comportamientos y dinámicas de liderazgo. Actualmente, el espacio laboral se ha abierto a la opinión pública considerando la prevalencia y facilidad con la que acciones y decisiones gerenciales (como acoso sexual e intimidación) son publicadas en redes sociales y reportados por agencias de noticias (Smith, 2021). Por otro lado, sitios como Glassdoor® permiten tener una mirada hacia el interior de las prácticas laborales en distintas empresas incluyendo, pero sin limitarse, a los aspectos de contratación, salariales y de bonificación los cuales generalmente se encuentran en manos de los gerentes. Este punto resultará crucial hacia el final del presente trabajo, pero es indispensable recordar que dicha mirada indirecta no puede, ni debe, pensarse como sustituto de la observación directa de los comportamientos y dinámicas de liderazgo en la empresa.

Considerando lo anterior, se puede decir que la toma de decisiones gerenciales afecta el desarrollo e implementación del cambio organizacional de proceso. El diseño de un programa de incentivos, de monitoreo o de reglas por parte de un analista conductual aplicado en el campo organizacional no garantiza su implementación exitosa. Las resistencias por parte de gerentes y líderes pueden ser un obstáculo real y, por lo general, se les plantea (cuando se les reconoce) como ajenas o irrelevantes para el programa de cambio lo que genera efectos negativos e inesperados en la implementación del mismo. El presente trabajo busca mostrar un análisis que permita reconocer la naturaleza funcional de tales resistencias en la forma de narrativas conductuales, y así reconocidas, propone su incorporación funcional al programa de cambio. Para lograrlo se consideran dos perspectivas del cambio organizacional: la evolucionista y la conductual. Ambas se describirán de forma sintética mostrando sus respectivas nociones de liderazgo para posteriormente desarrollar una propuesta de rehabilitación o reinterpretación funcional de la forma en que primera representa las razones por las que los gerentes toman ciertas decisiones respecto de sus tra-

bajadores. Finalmente, gracias al reciente modelo conductual de narrativas de Hinline (2018) se propone su posible ubicación funcional en el Modelo de Ingeniería en Sistemas Conductuales (Malott, 2003).

La perspectiva evolutiva

Desde una perspectiva evolutiva el aprendizaje y el comportamiento suponen principalmente un proceso de selección genética el cual describe la vigencia de mecanismos que explican el comportamiento de interés (Domjan, 1999). En general, se supone la existencia de módulos/mecanismos/marcos diseñados por selección natural para lograr la adaptación y la supervivencia con una fuerte tendencia hacia la valoración de la herencia genética como fuente del cambio conductual.

En lo que respecta al trabajo en las empresas o industrias, dicha perspectiva lo concibe como ejemplares de comportamiento cooperativo a gran escala en los que se involucran los actos ordenados de seres no necesariamente relacionados por lazos familiares. La función de dicha cooperación es la productividad en la que se contrabalancean los beneficios colectivos y los personales, lo que ha sido identificado como un “dilema social” (Stoelhorst y van Vugt, 2018). En este sentido se entienden los esfuerzos desde esta perspectiva por aislar y estudiar cada uno de los componentes o factores que resultan determinantes en el proceso de selección de las formas efectivas para resolver dicho dilema. Un esfuerzo desde las concepciones evolucionistas ha sido el plantear la existencia de *marcos cognitivos* (Fiske, 1991) que de forma automática emplean los gerentes o líderes de proyecto en la resolución del dilema buscando no solamente la cooperación entre los trabajadores sino el máximo beneficio competitivo de la empresa frente al mercado en general (Fiske, 2004). Los marcos cognoscitivos referidos por Fiske (1991) son cuatro: 1) Intercambio Comunitario, 2) Ranking de Autoridad, 3) Igualación Equitativa y 4) Valor de Mercado.

El Intercambio Comunitario (IC), se refiere a una relación de equivalencia entre las personas en la que los límites del individuo se eliminan para dar paso a identidades colectivas. Con esto los miem-

bro son identificados por su pertenencia a un grupo y por contraste con personas ajenas. Las funciones sociales tradicionales son las de la solidaridad, la amabilidad y el sentido de pertenencia basadas en responsabilidades compartidas con el grupo.

El Ranking de Autoridad (RA), se refiere a una relación asimétrica transitiva basada en la inequidad. En ésta, un miembro se establece como la cabeza de una línea jerárquica en la que los otros se ajustan a un orden basado en el estatus o importancia. En este sentido mientras mayor sea el rango en la jerarquía mayor será el control ejercido sobre otros y sobre las cosas empleadas. Las funciones sociales emergentes son la obediencia, la lealtad y la admiración a cambio de la protección, el auxilio y el apoyo de los miembros superiores.

La Igualación Equitativa (IE) se refiere a una relación entre iguales pero diferentes. La presencia e influencia entre los miembros se balancea de forma que se corresponden uno a uno. En esta las participaciones individuales se complementan y corresponden de forma que la función emergente es la reciprocidad. Bajo este marco se distribuyen de forma idéntica las ganancias y las responsabilidades de forma que los miembros son percibidos como intercambiables.

El Valor de Mercado (VM) es un marco en el que las relaciones son mediadas por el valor de las aportaciones y el esfuerzo implicado en las mismas. Generalmente los miembros determinan de forma individualista el valor a partir de la utilidad de las acciones o las cosas en un sistema de intercambios por otras cosas. Esta determinación genera la función de proporcionalidad en el valor de las aportaciones y las ganancias, pero también puede inducir a la maximización de las ganancias por menos aportaciones.

Un aspecto esencial de los marcos cognoscitivos previamente descritos (Fiske, 1991) es que todos son la concreción del punto de vista del agente o persona de interés respecto del colectivo al que pertenece y en ese sentido, desde su perspectiva, están desprovistos de relación alguna con las consecuencias objetivas en el ambiente (p. 16). De modo que así presentados se vuelven empíricamente inescrutables al estar separados de los actos y relaciones manifiestas y, por lo tanto, la

identificación de su vigencia y operación es una cuestión del discurso intencional del actor (p. 19).

En lo que sigue se describen por separado los cuatro marcos cognitivos en el contexto organizacional siguiendo de cerca el vocabulario y propuesta de Stoelhorst y van Vugt (2018) para mostrar la manera en que posibilitan una visión de las decisiones y acciones del líder empresarial.

Para el caso de liderazgo basado en el marco IC, el líder trata a los empleados como si fueran parte de una unidad familiar. Los recursos se distribuyen en función de las necesidades y se espera que todos muestren un alto grado de compromiso y apego. En este sentido este marco cognoscitivo conlleva al líder a actuar de forma considerada y cariñosa con una preocupación por el equipo/departamento por encima de las personas en su desempeño individual y de otros ajenos a tal unidad.

En lo que respecta al liderazgo guiado por el marco RA el líder actúa de forma generosa, dado su privilegio en el manejo de los recursos, y proporciona seguridad y legitimidad para los trabajadores debido a su prestigio. Su trato con los trabajadores se establece de forma diferenciada y de conformidad con la jerarquía establecida por diversos criterios, por ejemplo, la edad o la antigüedad, y su forma es el paternalismo/autoritarismo mantenido no por coerción sino por veneración.

Por otro lado, el liderazgo que opera bajo el marco IE se distingue al tomar la forma del adagio “como veo doy”. En éste, los líderes castigan o premian a los trabajadores en función de su colaboración con los objetivos colectivos. En este sentido se trata de un intercambio recíproco basado en las cualidades del trabajo.

Finalmente, el liderazgo desde el marco VM impone límites fijos al intercambio líder/seguidor. Estos límites se corresponden con las funciones y políticas organizacionales descritas contractualmente. De esta forma, los líderes asignan incentivos y bonos como medios para promover el comportamiento colaborativo y el desempeño extraordinario. Ante esta forma de liderazgo los trabajadores pueden manejarse de forma estratégica limitando su esfuerzo a los momentos de mayor

ganancia sin un verdadero compromiso con la organización o los objetivos colectivos.

Estos marcos y sus correspondientes formas de liderazgo se pueden expresar de forma diferente en distintas empresas siendo la intensidad de la competencia entre ellas una de las circunstancias que más afectan dicha prevalencia. Adicionalmente, se pueden dar casos mixtos donde para ciertas actividades y decisiones gerenciales se tome un marco mientras que para otras se emplee otro. Son precisamente estos casos mixtos los que pueden conducir a problemas como quejas y demandas laborales al presentarse situaciones en las que los gerentes limiten o alteren un programa de bonificaciones salariales por la vigencia de dichos marcos de liderazgo.

La perspectiva conductual

Otro enfoque disponible en la literatura para entender la dinámica de cambio organizacional proviene de una propuesta que ha sido denominada Modelo de Ingeniería de Sistemas Conductuales (MISC). Éste propone que el cambio organizacional *resulta paradójico* al implicar la discrepancia entre la naturaleza funcional del ambiente y la forma en que se dan los cambios del proceso organizacional (Malott, 2003). Sin embargo, esta paradoja no debe interpretarse como un planteamiento derrotista sino como la observación precisa de la forma en que la dinámica del trabajo se contrapone a la estabilidad natural de interacción entre los organismos y el ambiente. Adicionalmente, el modelo reconoce que los procesos de cambio organizacional involucran múltiples y complejas relaciones mientras que el principio de selección por consecuencias, en su simpleza, permite dar cuenta de tales cambios y su evolución. Finalmente, propone que ante lo aparentemente caótico e impredecible del ambiente laboral su observación natural permite reconocer que sus cambios son realmente ordenados y que sus efectos son predecibles.

En este sentido Malott (2003) invita a la consideración de que el cambio organizacional es dinámico pero constante, complejo pero

simple, y caótico pero ordenado. Ahí la paradoja; ahí la oportunidad para la aplicación de los principios y conceptos operantes al cambio organizacional.

Específicamente, conceptos como el de unidad conductual, el de selección ambiental, el de metacontingencia, y el sistema de desempeño total son empleados para generar un encuadre de análisis e intervención que delimita la toma de decisiones y que guía la interpretación del rol que el comportamiento de los líderes puede tener en la planeación e implementación del cambio organizacional. A continuación, se describen tales conceptos siguiendo de cerca el trabajo de Malott (2003).

La delimitación de la Unidad Conductual (UC) constituye la identificación de los componentes básicos del sistema conductual. Ésta se refiere al conjunto de personas cuyos comportamientos se interrelacionan para la satisfacción de un objetivo colectivo (por ejemplo, un departamento gubernamental procesando quejas, una coordinación consolidando políticas y normativas o una unidad de producción empleando nuevas tecnologías). Adicionalmente, se incluye en dicho sistema a la contingencia vista como la condicionalidad entre aspectos del comportamiento (forma, frecuencia, calidad, distribución temporal, etc.) y las circunstancias ambientales precedentes y consecuentes cuya funcionalidad implica inhibir o reforzar dichos aspectos.

La Selección Ambiental (SA) se refiere precisamente, al reconocimiento de que las circunstancias ambientales que preceden y que son consecuencia del comportamiento modifican su frecuencia futura. En este sentido se vuelve predecible la forma que toman los cambios en el comportamiento en cuanto a su control, promoción o inhibición llegando al punto en el que incluso aspectos culturales pueden quedar sujetos a este efecto ordenado.

La metacontingencia (Mc) implica el reconocimiento de la complejidad de las relaciones entre personas de un colectivo. Esta complejidad busca mostrar que el comportamiento integrado de múltiples personas genera un producto valorado y demandado en un contexto de referencia. Se le separa analíticamente en tres subunidades: *La contingencia conductual entrelazada*, *el producto agregado* y *la demanda del*

sistema receptivo. La primera se refiere a la vinculación entre dos o más individuos en tanto que los resultados/productos del comportamiento de uno o la misma forma de su comportamiento define y afecta la funcionalidad del comportamiento del otro. La segunda subunidad describe los objetos físicos o normativos/morales que se pueden considerar como la evidencia factual, es decir, el resultado de dicho entrelazamiento. La tercera subunidad es el sistema receptivo cuya demanda mantiene y posibilita la existencia misma de la contingencia entrelazada.

Finalmente, el Sistema de Desempeño Total (SDT) creado por Brethower (2007) se basa en el principio de selección ambiental previamente descrito. Está definido por los siguientes elementos: a) la misión, b) el producto, c) el sistema receptivo, d) la retroalimentación del sistema receptivo, e) los procesos que transforman los insumos en productos, f) la retroalimentación del sistema de procesos, g) los insumos necesarios y h) la competencia en el sector.

Bajo estos principios el liderazgo es presentado como el conjunto de comportamientos directivos o gerenciales cuyo entrelazamiento con el comportamiento de los trabajadores genera nuevas contingencias, esto es, contingencias gerenciales de desempeño. En las ideas de Brethower (2007) el líder genera claridad en la relación del hacer con los objetivos, pero es la labor gerencial la que produce las consecuencias al implementar las contingencias de desempeño (Malott, 2003, p. 170). Habiendo descrito ambas perspectivas en lo que sigue se muestra como una reinterpretación de la perspectiva evolucionista desde los avances de la psicología de la conducta contextual permite reinterpretar dichos marcos desde las nociones conductuales de narrativa y finalmente incorporarlos al análisis del cambio organizacional desde el MISC.

Del simple rechazo a una reinterpretación heurística

Un psicólogo de orientación conductual al contactar ambas perspectivas podría simplemente señalar que la perspectiva evolucionista del cambio organizacional, en su apelación a mecanismos o marcos inferidos, fracasa en satisfacer los postulados conductuales aceptados

tanto para el Análisis Experimental de la Conducta (Skinner, 1969) como para el Análisis Conductual Aplicado (Baer et al., 1968), y en consecuencia simplemente la rechazaría y cerraría el caso. La propuesta del presente trabajo es reinterpretar tales mecanismos para lograr su rehabilitación y ubicación dadas las herramientas del análisis funcional aplicadas al cambio organizacional. La razón fundamental para dicha propuesta se detalla a continuación.

La perspectiva evolucionista de Stoelhorst y van Vugt (2018) presenta una visión en la que los gerentes sirven de guías para el desarrollo organizacional al regular y mantener la cooperación a gran escala entre personas relacionadas, pero sin lazos familiares. Esta cooperación es explicada mediante el reconocimiento de que las empresas que se están adaptando al complejo mundo de competencia local e internacional lo hacen al organizarse de una forma multi-divisional (p.180). Con esto se deja de lado la noción de que una empresa puede verse como una descomposición jerárquica organizacional (dirección, ventas, contabilidad, almacén, etc.) para dar paso a una visión de interdependencia entre divisiones por lo que los marcos de IC e IE se vuelven la base y el sustento de tal adaptación. En este sentido, dichos marcos se interpretan como los mecanismos cuya operación permite la supervivencia, lo que se corresponde con la visión tradicional de la psicología evolutiva (Buss, 1999). Así la adaptación de las empresas se asemeja a la adaptación a nivel genotípico de los organismos.

Frente a dicha perspectiva tradicional de la adaptación, el contextualismo evolucionista (Wilson y Hayes, 2018) presenta una alternativa, basada en la idea de que entender la adaptación y la evolución reclama más recursos que la sola evolución genética. Básicamente, que tanto los aspectos relativos a la filogenia como los de la ontogenia son relevantes para la interpretación de la evidencia respecto de la adaptación del ser humano a distintos dominios de la vida (Dougher y Hamilton, 2018, p. 20-21). Se han propuesto cuatro sistemas de herencia por selección que permiten la explicación multidimensional de las adaptaciones de ser humano: Genética, epigenética, conductual y simbólica (Jablonka y Lamb, 2014). De correspondencia con dicho plan-

teamamiento multidimensional, la perspectiva contextual resalta, para la adaptación conductual, la noción de que el contexto incluye tanto a la historia del organismo como a las circunstancias actuales y a las consecuencias (vigentes y potenciales) del hacer, en este sentido contexto y comportamiento son inseparables y dan como resultado la adaptación.

Esta unión entre la perspectiva evolucionista y el contextualismo reivindica la importancia de entender las trayectorias filo y ontogenéticas de la adaptación e invita a una reinterpretación de las nociones previamente delimitadas; una rehabilitación funcional que no cancele la posibilidad del uso de inferencias estructurales o de mecanismo en la explicación del comportamiento adaptativo, pero que, como lo señalan Dougher y Hamilton (2018): “Si se han de emplear mecanismos inferidos como explicaciones del comportamiento, entonces resulta crítico que estos sean definidos en términos de *relaciones funcionales empíricamente determinadas...*” (p.18, las cursivas son nuestras). Este reto es el punto central del presente trabajo dirigido específicamente a reconsiderar rol del discurso de los líderes y gerentes, esas historias autodescriptivas liderazgo que pueden facilitar o impedir el cambio organizacional. A continuación, se presenta una propuesta heurística para reconocer que las razones de las resistencias de los gerentes no deben permanecer como elementos ajenos al diseño de un programa de cambio organizacional; que deben ser analizadas funcionalmente como cualquier otro comportamiento relevante.

Los marcos cognitivos vistos como narrativas

En el campo laboral, las idealizaciones e historias de los “gigantes de las empresas” no escasean, son el tipo de historias sobre grandes líderes que frente a obstáculos y dificultades promovieron el éxito de las empresas o que por sus acciones las condenaron a la quiebra. Los marcos cognitivos de Fiske (1991) implican dichas historias en un sentido analítico. Desglosando el punto de vista del gerente respecto su trato y relación con los trabajadores logran mostrar la perspectiva que orienta y justifica dicho trato. Visto de esta forma, son un tipo de com-

portamiento verbal descriptivo en primera persona sobre la convivencia con otros. Este comportamiento es común en las intervenciones psicoterapéuticas familiares o de pareja (Adler et al., 2008). En tanto comportamiento verbal, éste podría ser visto como un conjunto de reglas que, en términos de las categorías de conducta verbal (Skinner, 1957) serían analizadas como respuestas intraverbales que vinculan arbitrariamente respuestas con estímulos verbales bajo condiciones de reforzamiento mantenidos por la comunidad verbal. Sin embargo, esta definición no responde a la pregunta de cómo es que estas reglas se incorporan funcionalmente al encadenamiento de comportamientos propios de las metacontingencias (Glenn, 1989) vigentes en el trabajo. Para responder a estas preguntas es necesario contar un modelo que contemple y de sentido funcional a las historias que los gerentes se cuentan a si mismos y a otros, y cuyo resultado es dotar sentido a sus acciones de liderazgo.

Hineline (2018) propuso un modelo conductual en el que las narrativas son valoradas por su capacidad para organizar el comportamiento y para darle sentido al mismo (p. 478). Aun cuando en su propuesta el análisis de las narrativas se acotó a historias literarias, escritas u orales, su potencia en el establecimiento y mantenimiento del comportamiento descansa en la interconexión de relaciones en un proceso conductual describible mediante principios conductuales. Al respecto de este modelo, previamente se le formuló una extensión para incluir la promoción de la ciencia del comportamiento mediante eventos académicos ocurridos en México (Camacho y Ruiz 2018). En dicha extensión las narrativas analizadas fueron las creadas y compartidas por alumnos y los maestros de psicología, respectivamente. Su fin fue incrementar la visualización de la formación científica en dicha carrera. De forma similar, en lo que sigue se plantea extender el modelo de Hineline (2018) para reinterpretar los marcos cognitivos de Fiske (1991) como narrativas de liderazgo.

El principio básico empleado en el modelo de narrativas (Hineline, 2018) es la formulación de *condiciones de establecimiento*, las cuales delimitan la relación funcional de condicionalidad entre respuestas,

estímulos discriminativos y consecuencias. En tanto condiciones, su duración puede ser independiente de la de los estímulos discriminativos que señalan la disponibilidad del reforzamiento. Otro aspecto importante por considerar en las narrativas es la noción de *invarianza*. Ésta hace alusión a que pueden existir diferencias morfológicas entre distintas instancias o unidades verbales, sin embargo, todas desarrollan la misma funcionalidad. Así, las condiciones de establecimiento de distinta morfología pueden establecer la misma relación de condicionalidad con las consecuencias y con ello mantener el comportamiento de forma estable en el tiempo. Este último punto es relevante en el modelo de Hineline (2018) al considerar que la coherencia misma entre distintas instancias verbales puede ser lo que constituya una fuente de reforzamiento (p. 477) para el comportamiento.

Con estos elementos se pueden proceder a la reinterpretación de los marcos cognitivos como narrativas de liderazgo. Como definición general, los marcos cognitivos de Fiske (1991) son narrativas que como condiciones de establecimiento designan la condicionalidad entre respuestas y estímulos verbales que señalan la ocasión para que ciertos comportamientos sean seguidos por reforzamiento o castigo. En el campo organizacional estas condiciones toman la forma de descripciones verbales sobre el comportamiento permitido y pertinente de un gerente que se enlazan con la visión o la misión de la empresa y se vuelven la condición que funcionalmente vincula, por ejemplo, la valoración del desempeño contextual (Borman y Motowildo, 1993) y la programación de incentivos y bonos salariales condicionales a tal desempeño.

El primer marco en ser reinterpretado es el de *Intercambio Comunitario*. En este marco el líder establece una narrativa que dispone reforzamiento para todos aquellos comportamientos de cooperación y cohesión que ocurren dadas situaciones de trabajo colectivo entre los trabajadores. Incluso dada la observación de bajos rendimientos o errores laborales el reforzamiento se presenta para toda respuesta de reciprocidad o amistad entre los trabajadores. Eventos de comunicación e intercambio entre los trabajadores (incluyendo al gerente) son mantenidas

de forma directa con incentivos, atención o reconocimientos sociales que trascienden y complementan la dimensión salarial del trabajo.

En el *Ranking de Autoridad*, la narrativa establece que los comportamientos autoritarios y de control directivo entre los trabajadores son reforzados dada la identificación de diferencias en cuanto a la posición jerárquica que ellos ocupan. Adicionalmente, la designación y el deslinde de responsabilidades laborales como antecedentes al trabajo, muestra una forma transitiva recorriendo la cadena jerárquica por lo que el reforzamiento ocurre cuando la obediencia ante instrucciones se ajusta a tal cadena (Un ejemplo de dicha cadena podría ser dueño- gerente- supervisor- trabajador de base- trabajador de confianza- trabajador temporal) y, en contraste, el castigo ocurre por “saltarse” miembros dentro de la misma.

Igualación Equitativa implica que la narrativa del líder establece identidad funcional de las labores o la simple presencia entre los miembros de un conjunto de trabajadores por lo que castiga los comportamientos diferenciales presentados por alguno de ellos dada una situación de trabajo colectivo. Alternativamente, se refuerza el comportamiento que se adecúa a cambios de ubicación o sección y las rotaciones de horarios entre los miembros de un mismo sector o departamento.

Finalmente, la narrativa característica del liderazgo por *Valor de Mercado* establece una condicionalidad directa entre el comportamiento de los trabajadores y el reforzamiento en la forma de incentivos/prestaciones y bonos salariales sin la injerencia del líder. Los comportamientos de los trabajadores que sobresalen los estándares de desempeño pueden ser extinguidos sin posibilidades de regulación de parte del líder quien se presenta como un actor independiente y sin control de dichos condicionamientos. Así el trabajo excedente o sobresaliente del trabajador se puede volver en una cuestión de mero ajuste situacional más que en el establecimiento del tipo de tendencias de comportamiento que han sido discutidas bajo el rubro de “compromiso conductual” (véase Ludwig y Frazier, 2013).

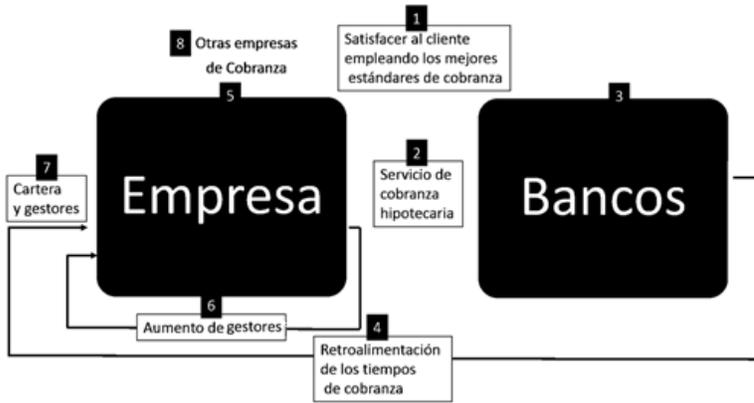
Con esta interpretación de las narrativas de liderazgo es posible ubicarlas empíricamente dentro del conjunto de comportamientos

que definen las meta contingencias del MISC. Por lo tanto, no deben ser vistas como factores externos o ajenos al diseño de un programa de cambio organizacional. Sin embargo, es importante señalar que dicha reinterpretación no agota la variación morfológica, situacional o combinatoria de tales narrativas en el mundo real. Como se ha señalado, cada empresa o industria facilita e induce la creación de narrativas específicas dadas las presiones y competencia en el mercado. En este sentido, más que tratar de agotar o sobre generalizar la ubicación de tales narrativas en el Modelo de Ingeniería en Sistemas Conductuales aplicado a cualquier empresa independientemente de su tamaño, giro y condición de mercado, a continuación, se presenta el tratamiento de un caso hipotético resultado de una experiencia profesional del autor del presente trabajo en el campo de la capacitación gerencial.

Un caso de cobranza hipotecaria

El caso a tratar es el de una empresa, denominada hipotéticamente como Recursos Especializados de Cobranza o REC, especializada en la gestión y cobranza de créditos hipotecarios cuya misión era satisfacer las demandas de diferentes bancos brindando los mejores servicios de cobranza de cartera vencida. Específicamente, la cobranza telefónica era uno de los servicios que más beneficios y capital le habían generado a la empresa. A continuación, se muestra como la empresa REC puede ser analizada desde el SDT de manera que se pueda identificar la vinculación funcional entre sus distintos componentes y elementos.

Fig. 1. Representación del SDT para una de cobranza hipotecaria.

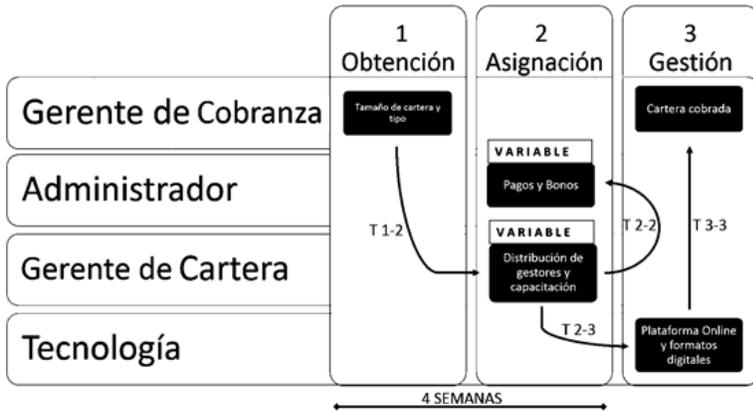


Como se puede apreciar en la Figura 1, el SDT muestra que la misión (1) se establece para definir el objetivo último de la empresa lo que da sentido y justifica los procesos involucrados. A continuación, se delimita el producto (2) que en este caso constituye un servicio de ubicación y cobro de la cartera hipotecaria vencida. El componente (3) establece la naturaleza del sistema receptor, en este caso los criterios que el banco estipuló al contratar el servicio. Derivado de las características del producto (número de créditos cobrados y el tiempo requerido) el banco presenta señalamientos, reclamaciones o simplemente retroalimentación general (4). Por su parte, REC (5) responde a tal retroalimentación generando cambios a los distintos procesos, lo que genera un nuevo sistema de retroalimentación al interior de la empresa (6). Finalmente, REC frecuentemente recurre a una evaluación de los insumos necesarios para realizar su función (7) así como de su estatus de competitividad en el mercado nacional de cobranza (8).

La empresa está organizada en un organigrama que incluía desde el director general hasta los trabajadores de limpieza y seguridad. Para los fines del presente trabajo el análisis se enfocará exclusivamente en los procesos y tareas de REC que involucran a gerentes y sus gestores de cobranza que son quienes realizan las llamadas, dan seguimiento a los pagos y que implementan las tareas que definen el servicio ofrecido.

do. Dichas tareas pueden ser representadas desde el MISC mediante el análisis descrito en la Figura 2.

Fig. 2. Representación del MISC para las labores y tareas de REC.



Esta Figura muestra lo que podría ser considerado como el proceso ejecutivo de la Empresa, es decir, el contenido funcional del elemento 5 del SDT. Básicamente permite mostrar la identificación de cuatro Unidades Conductuales cuyas tareas se relacionan de forma que se constituye una Metacontingencia en la que los comportamientos de gerentes, administradores y gestores se entrelazan para dar lugar a productos cuya utilidad e importancia mantiene dicho comportamiento. Adicionalmente, permite mostrar el alcance del proceso al delimitar el análisis a tres etapas de la prestación del servicio y los subprocesos o tareas (T) las cuales se designan por el orden y la vinculación entre las cuatro UC. Finalmente, se designan tareas generales las cuales implican el trabajo de distintos individuos cada uno con su respectivo producto agregado. Un aspecto fundamental del análisis es el mostrar cuál de las tareas generales presenta variabilidad en el proceso lo que genera cambios negativos o inesperados en el producto agregado y por lo tanto modifica el establecimiento o mantenimiento de la Mc.

De esta forma, el proceso ejecutivo de REC implica que el Gerente de Cobranza negociaba con el cliente un número y cierto tipo

de carteras vencidas a cambio de un porcentaje del dinero cobrado. Adicionalmente, se le establecían tiempos para hacerlo y en la medida en que lograba abreviar dichos tiempos su porcentaje aumentaba. Posteriormente, éste asignaba un sub-conjunto de dicha cartera a cada Gerente de Cartera y a sus respectivos gestores. Esta información era presentada al administrador quien preparaba los salarios y los posibles bonos. Con la asignación establecida algunos Gerentes de Cartera procedían a capacitar a gestores de recién ingreso para entonces comenzar las labores de ubicación y cobranza. Adicionalmente, el encargado de tecnología actualizaba los registros digitales por cartera, específicamente, la cantidad y el tipo de cuenta asignada a cada Gerente de Cartera. Finalmente, a medida que los gestores actualizaban los registros con la evidencia de la cobranza (recibos de pago o transferencia bancarias) se formaban los datos que le permitían al Gerente de Cobranza presentar su informe de la cartera cobrada al cliente. Dada la retroalimentación y el pago del cliente el Gerente de Cobranza autorizaba los bonos para los gerentes y su equipo de gestores.

Una problemática detectada durante una sesión de entrevistas a algunos de los Gerentes de Cartera mostró conflictos y descontento entre los gestores por la forma en que se daba la asignación de las “carteras buenas” y por la distribución de los bonos salariales. Por ejemplo, un Gerente de Cartera señaló que aun cuando lograban cumplir los objetivos, como la cartera que se les asignaba contenía cuentas con un valor promedio que no superaba los 10,000 pesos (505 dólares o 471 euros), rara vez se les autorizaban los bonos. En cambio, cuando otro gerente tenía asignada una cartera con valor promedio de recuperación por cuenta de más de 50,000 pesos (2553 dólares o 2378 euros), bastaba con que sólo se acercaran al objetivo para que el Gerente de Cobranza (su superior) autorizara los bonos. Esta discrepancia generaba descontento porque en su opinión “todos le trabajaban las mismas horas a su cartera”. Esta molestia se reflejaba en altos números de rotación de los gestores, quienes renunciaban argumentando descontento salarial. Esto implicaba un problema de rotación de personal al generar un incremento en los gastos de contratación y capacitación para REC.

Adicionalmente, algunos gerentes expresaron descontento por la discrepancia en los salarios entre los grupos de gestores (situación que no afectaba a los gerentes puesto que bastaba con que uno llegara al objetivo para que el Gerente de Cobranza les asignara bonos a todos). Dicha problemática implicaba que algunos gestores no siempre recibían reforzamiento por su comportamiento contextual por lo que no siempre se llegaba a los objetivos en los tiempos prescritos por el cliente y por ende se incrementaban sus retroalimentaciones negativas. Esta situación iniciaba la implementación de distintas estrategias por parte del director general (torneos de fútbol, mejores regalos en la fiesta de fin de año, discursos motivacionales) quien sin mucho éxito buscaba mejorar la satisfacción laboral de los gestores.

La línea T 1-2 del MISC (Figura 2) permite la ubicación del de las narrativas y así mostrar su utilidad y pertinencia. El Gerente de Cobranza mostraba una clara preferencia por un sub-conjunto de los gerentes de cartera, constantemente invitándolos a comer o “visitando” a sus gestores. En sus palabras eran “sus guerreros” e incluso cuando no llegaban a los objetivos de cobranza el valor neto de la cartera recuperada le permitía señalar que REC estaba funcionando bien. Esta forma de auto referirse y de apreciar su relación con los gerentes de cartera excluía a los gestores de otras carteras a quienes describía como “chavos” o en capacitación. Así, la decisión discrecional del Gerente de Cobranza en la autorización de los bonos y la misma asignación de la cartera generaba una Mc en la que el extinguir el comportamiento contextual de los gestores de las carteras “chicas”, mantener a algunos Gerentes de Cartera en una constante labor de capacitación y sólo reforzar el desempeño de los gestores de carteras “grandes”, generaba una discrepancia salarial y la resultante rotación de gestores.

Este comportamiento es consistente con la narrativa tipo *Intercambio Comunitario* en tanto que se establecen y mantienen formas de comportamiento similares a las de una unidad familiar, favoreciendo a sus miembros y manteniendo sus privilegios por encima de otros. Adicionalmente, la vinculación social extra-laboral es un aspecto que está presente en dicha narrativa y que permite fortalecer las idea de que el

Gerente de Cobranza justifica y organiza su relación con algunos gestores y gerentes desde esta narrativa.

La implementación de un diseño de cambio organizacional que elimine la discrecionalidad en la asignación de las carteras mediante, por ejemplo, un procedimiento de asignación semi-aleatorio o que condicione los bonos para cada gerente según el logro de los objetivos de cartera, puede establecer nuevas Mc con productos agregados diferentes y un reforzamiento consistente por el comportamiento contextual para todos los gestores de la empresa. Este posible programa de cambio organizacional podría ser la solución a la problemática identificada, sin embargo, sin la consideración de dicha narrativa, su implementación puede enfrentarse a dos escenarios igualmente negativos: a) que el Gerente de Cobranza y sus Gerentes de Cartera se resistan e impidan tales cambios o b) que acepten de inicio pero que con el paso del tiempo se reinstauren las viejas Mc. Este último escenario puede estar detrás de lo que Malott (2003) señaló:

“...La gente se cansa de los proyectos, programas e iniciativas porque no duran a pesar del hecho de que comienzan con mucho entusiasmo... Eventualmente, la gente deja de tomar en serio estos esfuerzos de cambio... Entonces alguien identifica la misma necesidad insatisfecha y lanzan una nueva iniciativa con un nuevo nombre y una nueva presentación...” (p.19)

No disponer de una narrativa alternativa e incluirla como parte de los componentes funcionales del programa de cambio organizacional puede resultar en el fracaso de dicho programa. Tal narrativa puede ser la conjunción entre el VM, que favorece un reconocimiento más directo y libre de discrecionalidad en la asignación de las carteras, y la de IE en la que el Gerente de Cobranza puede reconocer legitimidad de la rotación aleatoria de la asignación de cartera entre los gerentes. Esto puede promover la consistencia en cuanto al reforzamiento para el comportamiento contextual y el desempeño óptimo para todos los gestores, y no solamente algunos, con lo que se reduciría la rotación y la retroalimentación negativa del sistema receptivo.

Describir la forma en que dicha narrativa puede ser presentada y entrenada como parte de los objetivos de cambio conductual de un

gerente o líder de proyecto rebasaría los límites y objetivos del presente trabajo, por el momento basta con señalar que desde la literatura conductual sobre Análisis de Desempeño (Wilder et al., 2022) y los avances en el campo del entrenamiento de aceptación y compromiso (Moran et al., 2022) se dispone de una fuente documental amplia para diseñar tal entrenamiento.

El problema de la alta rotación de personal por la insatisfacción salarial o con cualquier otro aspecto de la relación entre gerentes y trabajadores tiene efectos serios en el desempeño laboral dentro de una organización. Su interpretación puede provenir desde la óptica de la extensa literatura sobre los programas de reforzamiento en las empresas (Hantula, 2001). Visto desde esta óptica, la rotación, el bajo rendimiento laboral o el mismo discurso auto-justificatorio de los trabajadores puede ser el resultado de la carencia de un programa de reforzamiento “efectivo”. Sin embargo, como lo mencionan Ludwig y Frazier, (2013) la ambigüedad en la programación del reforzamiento es una realidad de las empresas la cual es detectable mediante las herramientas del análisis conductual aplicado (p. 138). Las razones de dicha ambigüedad es la cuestión relevante que no ha sido resuelta, y en tanto que un genuino análisis del complejo contexto que sitúe la vigencia de un programa de reforzamiento sea una cuestión de frontera y prospectiva para la investigación del desempeño organizacional (Hantula, 2001, p.158), se vuelve importante entender y teorizar la naturaleza de los elementos de dicho contexto.

La propuesta final del presente trabajo es que el complejo contexto que sitúa al reforzamiento está conformado por el entramado de repertorios verbales pasados y presentes en los trabajadores, gerentes y directivos (Hayes et al., 2012). Su omisión generalmente da lugar a estrategias basadas en reforzadores de efectos momentáneos y no necesariamente condicionales a la Mc que constituyen el problema que dio lugar al cambio organizacional por lo que, sin mucho éxito, las empresas recurren a modelos que enfatizan las meras formas y medios de comunicación (véase Elliot y Corey, 2018) que de forma aislada pueden obscurecer la verdadera participación funcional de dichos re-

repertorios verbales en las Mc. Por el contrario, cuando la aceptación o la autorización de un programa de cambio organizacional se encuentra bajo el control de los agentes de dichas narrativas se vuelve fundamental el entendimiento de su funcionalidad en las Mc de las empresas a fin de promover programas exitosos de cambio organizacional

Conclusiones

El cambio organizacional no es un tema menor, su importancia recae en el reconocimiento de que el equilibrio entre la estabilidad y las transformaciones radicales que la interrumpen posibilitan que las empresas sobrevivan y se adapten al mercado local, nacional o internacional. En el núcleo de dicho cambio se encuentran las decisiones de los gerentes, supervisores o líderes de proyecto. Son ellos quienes aplican y/o rechazan las propuestas de cambio sugeridas desde la psicología, son sus acciones directas o sus omisiones calculadas las que hacen realidad un proyecto o lo condenan al fondo del cajón de alguna oficina administrativa. En este sentido, el presente trabajo ha propuesto reconocer la funcionalidad de los repertorios verbales significativos de los gerentes (sus narrativas) y su relación con el sistema de metacontingencias que definen el trabajo en la empresa. Dicha relación, al ser mediada por las políticas y criterios de la empresa debería de formar parte del análisis conductual aplicado en el contexto de la innovación y desarrollo organizacional.

La rehabilitación conductual de los marcos cognitivos en la forma de narrativas de liderazgo permite ubicarlas en un MISC que guie la modificación de las contingencias en el ambiente laboral para lograr un cambio organizacional que perdure y no genere resistencias gerenciales. Debidamente consideradas, las narrativas de liderazgo invitan a reconocer aspectos previamente poco estudiados empíricamente pero claramente identificados desde la perspectiva conductual aquí presentada pues como recientemente ha señalado Malott (2022), independientemente de que se trate de un psicólogo contratado por la empresa o un consultor externo dos aspectos son indispensables para la exitosa

aplicación de un programa de desarrollo o innovación organizacional:
a) Apoyo desde el nivel gerencial o de los líderes y b) participación activa de los actores involucrados (p. 154).

Referencias

- Adler, J. M., Skalina, L. y McAdams, D. P. (2008). The narrative reconstruction of psychotherapy and psychological health. *Psychotherapy Research*, 18, 719–734.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Baer, D. M., Wolf, M. M. y Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1, 91-97.
- Brethower, D. (2007). Performance Analysis. HRD Press.
- Borman, W. C. y Motowild, s. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.). *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Buss, D. M. (1999). *Evolutionary psychology*. Allyn & Bacon.
- Camacho, I. (2019). Racionalidad Práctica y liderazgo organizacional. En M. Serrano (Ed.). *El Análisis de la Conducta en México: Investigación y Aplicaciones* (pp. 87-100). Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta.
- Camacho, I., Arroyo, R., Ramos, V. y Hernández, J (2017). Primacía competencial y liderazgo cooperativo: Un programa de investigación Interconductual. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 43, 348-368.
- Camacho, I. y Jiménez, G. (2020). Exploración de la relación entre jerarquía social y liderazgo: Un estudio descriptivo. *Revista Conductual*, 8, 28-42.
- Camacho, I., Hernández, R. J. M. y Arroyo, H. R. (2021). Seguimiento y dominancia en la dinámica de liderazgo: Una comparación ini-

- cial Japón/México. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 4, 1347-1369.
- Camacho, I. y Ruiz, D. (2018). The promotion of Behavioral Science through narrative: Sharing and making it your own. *Perspectives on Behavioral Science*, 41, 569-574. <https://doi.org/10.1007/s40614-018-0157-6>.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21, 996-1010.
- Domjan, M. (1999). *Principios de aprendizaje y conducta*. International Thomson Editores.
- Dougher M. J., y Hamilton, D. (2018). The contextual science of learning integrating behavioral and evolution science within a functional approach. En Wilson, D. S., Hayes, S. (Eds.), *Evolution and Contextual Behavioral Science. An integrated framework for understanding, predicting and influencing human behavior* (pp. 20-21). Context Press.
- Elliot, G. y Corey, D. (2018). *Build it. A rebel playbook for world class employee engagement*. Wiley.
- Fiske, A. P. (1991). *Structures of Social Life. The Four Elementary Forms of Human Relations*. The Free Press.
- Fiske, A. P. (2004). Relational Models Theory 2.0. En N. Haslam (Ed.), *Relational Model theory: A contemporary Overview*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Glenn, S. S. (1989). Verbal behavior and cultural practices. *Behavior Analysis and Social Action*, 7, 10-15.
- Hantula, D. A. (2001). Schedules of reinforcement in organizational performance, 1971-1994: Application, analysis, and synthesis. En C. M. Johnson, W. K. Redmon y T. C. Mawhinney (Eds.), *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management* (pp. 139-157). Routledge.
- Hayes, S. C., Bunting, K., Herbst, S., Bond, F. B. y Barnes-Holmes, D. (2012). Expanding the scope of organizational behavior management: Relational Frame Theory and the experimental analy-

- sis of complex human behavior. En S. C. Hayes, F. W. Bond, D. Barnes-Holmes y J. Austin (Eds.), *Acceptance and mindfulness at work. Applying acceptance and commitment therapy and relational frame theory to organizational behavior management* (pp. 1-24). Routledge.
- Hineline, P. N. (2018). Narrative: what it is and how it works. *Perspectives on Behavior Science*, 41(2), 471-501. <https://doi.org/10.1007/s40614-018-0137-x>.
- Jablonka, E. y Lamb, J. (2014). *Evolution in four dimensions: genetics, epigenetics, behavioral and symbolic variation in the history of life*. MIT Press.
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. Routledge.
- Leonard, H. S. (2013). The history and current status of organizational and systems change. En H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman y J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership Change and Organizational Development* (pp. 239-266). Wiley-Blackwell Publishing.
- Ludwig, T. D. y Frazier, C. B. (2013). Employee engagement and organizational behavior management. En C. M. Johnson y T. A. Beehr (Eds.), *Integrating Organizational Behavior Management with Industrial and Organizational Psychology* (pp. 135-142). Routledge.
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change. Engineering organizations with behavioral Systems Analysis*. Context Press.
- Malott, M. E. (2022). Paradox of organizational change. A selectionist Approach to Improving Complex Systems. En R. A. Houmanfar, M. Fryling y M. P. Alavosius (Eds), *Applied Behavior Science in Organizations. Consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management* (pp. 129-160). Routledge.
- Moran, D. J., Batten, S., Gamble, M. A. y Atkins, P. (2022). Acceptance and Commitment Training. En R. A. Houmanfar, M. Fryling y M. P. Alavosius (Eds), *Applied Behavior Science in Organizations. Consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management* (pp. 177-196). Routledge.

- Rabelo, E. N., Mendoza, H. Ferreira, M. C. y Lacerda, F. L. (2017). Innovation on organizations: Main research results and their practical implications. En E. N. Rabelo, C. V. Torres y H. Mendoza (Eds.), *Organization psychology and evidence based management. What science says about practice* (pp. 157-186). Springer.
- Romero, M. A. M. (2001). Los procesos de cambio organizativo: Una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 11, 271-289.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal Behavior*. Prentice-Hall.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*. Prentice-Hall.
- Smith, N. (2021). Explosive Activision Blizzard lawsuit could set California labor law precedent, lawyers say. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/video-games/2021/07/28/activision-blizzard-lawsuit-legal-perspective/>.
- Stoelhorst, J. W., y van Vugt, M. (2018). Relational models, leadership and organization design: An evolutionary view of organizational development. En D. S., Wilson, y S. Hayes (Eds.), *Evolution and Contextual Behavioral Science. An integrated framework for understanding, predicting, and influencing human behavior* (pp. 171-185). Context Press.
- Wilder, D. A., Cymbal, D. y Gravina, N. (2022). Performance management in organizations. En R. A. Houmanfar, M. Fryling y M. P. Alavosius (Eds.), *Applied Behavior Science in Organizations. Consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management*. Routledge.
- Wilson, D. S., Hayes, S. (2018). *Evolution and Contextual Behavioral Science. An integrated framework for understanding, predicting and influencing human behavior*. Context Press.