

LIDERAZGO PARTICIPANTE EN MICROEMPRESAS¹

PARTICIPATIVE LEADERSHIP IN SMALL BUSINESSES

Isaac Camacho & Rosalinda Arroyo Hernández

*Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala*

Resumen

El presente trabajo presenta algunas ideas sobre el concepto de liderazgo participante como un marco interpretativo conductual de la especificidad del rol organizacional de dueños o líderes en microempresas. Para ello se inicia con una revisión de las características de la Gerencia del Comportamiento Organizacional y sus herramientas de análisis e intervención. Posteriormente, se analiza la forma en que el concepto de liderazgo participante puede formar un vínculo con dichas herramientas para permitir un entendimiento de la especificidad del liderazgo en microempresas. Se propone entender dicha especificidad mediante tres funciones empíricas: a) acciones de innovación; b) condiciones de retroalimentación; y c) ejemplar operativo. Finalmente, las conclusiones enfatizan el reconocimiento equitativo de dichas funciones y sugieren el desarrollo de una fórmula para la estimación cuantitativa de la aportación específica que cada una tiene en un parámetro general de liderazgo participante visto como competencia.

Palabras clave: liderazgo participante, gestión del comportamiento organizacional, microempresas, dueños

Abstract

This paper presents some ideas on the concept of participative leadership as a behavioral interpretative framework to understand the specificity of small businesses owner's organizational role. To that point the paper begins with a review of the general characteristics of Organizational Behavior Management and its analysis and intervention tools. From there, the paper presents an analysis of the way in which the concept of participative leadership can create a conceptual connection to such tools and bring about an understanding of the specificity of leadership in such business. The empirical functions proposed to understand such specificity are: a) innovation actions; b) feedback conditions; and c) operation exemplar. The paper concludes with an emphasis on an equal recognition of such functions and suggests the development of a formula for the quantitative measurement of each function's weight on a general parameter of participative leadership viewed as a competence.

Keywords: participative leadership, organizational behavior management, small businesses, owners

1.- Dirigir correspondencia al primer autor al correo electrónico: isaac.camacho@iztacala.unam.mx

Decir que la naturaleza de una empresa grande es diferente de una pequeña es algo que ha sido reportado en la literatura en distintas partes del mundo. Por ejemplo, en Europa Taliat y Badri (2023) reportaron tendencias diferenciales entre empresas grandes/medianas y las pequeñas en términos cambios estructurales. En Estados Unidos y en el caso del sector de ventas Runyan y Droge (2008) han recalcado la importancia de no confundir las especificidades de las empresas genuinamente pequeñas con las medianas/grandes en el sector al tratar de generalizar resultados. Específicamente, aspectos como: a) la inversión en tecnología e investigación (Govindarajan, et al., 2019), b) la productividad (Good, 1984), c) el grado de demanda para las labores manuales involucradas en prácticas productivas o de servicio (Jamali, et al., 2015) y d) el grado informalidad y su relación con las políticas de responsabilidad social (de Kok, et al., 2013), apuntalan dichas diferencias. Incluso la misma categoría tradicional del sector: MIPyMEs (empresas micro, pequeñas y medianas), la cual está basada en la facturación, así como en la cantidad de trabajadores, puede oscurecer especificidades y diferencias por sector o por distribución al interior de la categoría (véase, Amézquita, 2021).

En México, según datos del INEGI (2019) dentro de las MiPyMEs las de tamaño micro ocupan el 97.5% del total de los establecimientos censados, las cuales dan trabajo a un máximo de 10 personas por unidad económica. El restante porcentaje se distribuye entre las empresas pequeñas con el 2.4% y las medianas con el 0.1%, lo que muestra una disparidad considerable entre los tipos de empresa agrupados con dicha denominación. Considerando lo anterior el presente trabajo enfoca su análisis en las microempresas, específicamente en la especificidad del liderazgo en ellas.

En las microempresas el dueño o líder por lo general realiza las mismas labores y participa de los mismos procesos que se supone creó en el camino del emprendimiento y que ahora monitorea y supervisa. En este sentido se le puede ver como un agente dividido en tres roles: la del emprendedor que tiene la visión y la creatividad, la del supervisor que monitorea o administra y, fundamentalmente, la del trabajador que produce, vende, reparte, empaca, etc.

El que una sola persona tenga estos tres roles puede ser particularmente perjudicial para la supervivencia de la empresa, especialmente cuando hay conflicto entre estos, es decir, cuando el dueño por producir no monitorea (fallas en la administración), por ofertar el servicio o producto no tiene tiempo para elaborarlo (fallas en la producción) o cuando por monitorear ya no innova o crece su empresa (fallas en el emprendimiento). Sin embargo, pedirle a un microempresario que sólo produzca sin que supervise a sus

trabajadores/productos o que se dedique a diseñar estrategias de innovación sin trabajar en el servicio que ofrece, o cualquier otra combinación en la que se elimine una de ellas, sería una solicitud entendible sólo desde el desconocimiento de la forma en que la mayoría de estos empresarios viven, y en ocasiones apenas sobreviven, en su día con día.

De hecho, lidiar con estos roles definen la cotidianidad del microempresario y el reto para el analista conductual es encontrar una interpretación equitativa de ellos, no basta con focalizar el trabajo en uno y simplemente esperar que los resultados se “generalicen” a los otros. En este sentido, el presente trabajo asume que es indispensable tener un entendimiento equitativo de dichos roles dado que son ellos los que les dan su especificidad.

No es común que el Análisis Conductual Aplicado (ACA) en las empresas incluya al comportamiento de los dueños de una empresa como parte del análisis de las prácticas organizacionales. En opinión de Eubanks (2001) las perspectivas tradicionales del desarrollo organizacional han hecho un buen trabajo reconociendo la importancia que tiene la aprobación y vinculación con los dueños y ejecutivos para el avance de las investigaciones mientras que desde el análisis conductual el trabajo se ha limitado o circunscrito mayoritariamente al nivel más bajo de la toma de decisiones. Ejemplos de lo anterior son los trabajos con asesores de un *call-center* de una empresa automotriz (Snyder, 1996), choferes (Grant, 1990) o ensambladores manufactureros (Cooper & Newbold, 1994) entre muchos otros. Incluso cuando se ha llegado a trabajar con supervisores de diferentes empresas estos no superan el nivel de mandos medios (véase Komaki, et al., 2011). En las ocasiones en que se ha evaluado el grado de éxito de aplicaciones conductuales en compañías privadas que van desde pequeñas empresas hasta grandes corporativos los dueños y tomadores de decisión son excluidos de la intervención (véase O'Hara, et al., 1985).

Incluso, cuando en la literatura conductual se reporta la efectividad de programas de liderazgo como el Consultant Workshop Model (Gravina & King, 2019), también se reconoce que se cuenta con poca información y pocos datos relativos a las estrategias que pueden ser implementadas para promover el mantenimiento de dicha efectividad.

Adicionalmente, en un extenso meta-análisis sobre los temas, los participantes y el tipo de programas que se han publicado en la Revista de Gerencia del Comportamiento Organizacional (JOBM por sus siglas en inglés), VanStelle y colaboradores (2012) mostraron que en tres décadas de publicaciones (de 1977 al 2009) la cantidad de reportes con dueños o ejecutivos como participantes es insignificante comparada con

la participación de trabajadores asociados, gerentes o incluso estudiantes. Esta falta de inclusión puede deberse a múltiples factores, pero el hecho es que, en general, las aplicaciones conductuales con empresas formales, medianas o grandes, los altos ejecutivos o dueños son rara vez mencionados como parte directa de la intervención.

En este contexto, es relevante considerar la idea de Eubanks (2001) de que un componente clave del éxito del analista de la conducta en el campo laboral es incorporar a los dueños y ejecutivos en el trabajo de análisis y evaluación para así generar mejores resultados y menores reticencias.

Dada esta laguna de conocimiento, el presente trabajo tiene como objetivo discutir algunas ideas en torno al concepto de liderazgo participante o liderazgo en la producción complementada (Camacho et al., 2017) como un marco interpretativo que en conjunto con algunas herramientas del ACA permita proponer un entendimiento conductual de la especificidad del trabajo de dueños o líderes en microempresas. Para ello se inicia con una revisión de las características de la Gerencia del Comportamiento Organizacional destacando especialmente sus herramientas para el análisis del liderazgo.

Herramientas de la gerencia del comportamiento organizacional

Entender al líder como trabajador, administrador y emprendedor en una microempresa es un recurso común en el sector (Gerber, 2017) por ser sugerente e intuitivo, sin embargo, cuando a éste se le acompaña de rasgos o estilos de personalidad esto distrae la atención de los aspectos concretos de la cultura organizacional (Redmon & Mason, 2001) favoreciendo especulaciones respecto de supuestos rasgos ideales o ejemplares de los empresarios. Especulaciones que en muchos casos no han encontrado consistencia en sus resultados (Komaki, 1998) o que al emplearse como fundamento para las capacitaciones han mostrado poca efectividad y progresivamente han sido remplazadas por una visión menos basada en rasgos “elitistas” (carisma, dominio, asertividad, etc.) y más en una visión de sistemas que incorpore competencias conductuales y su entrenamiento continuo (Conger, 2010).

Desde la perspectiva del ACA (Baer et al., 1968) se rechaza interpretar el comportamiento de empresarios, o de cualquier otra persona, como muestras de personalidades o rasgos hipotéticos. En cambio, se busca describirle en términos del conjunto de repertorios conductuales que evolucionan dadas ciertas circunstancias funcionales antecedentes o consecuentes. En el caso del comportamiento organizacional de los dueños, éste delimita el conjunto de prácticas críticas que definen lo permitido y lo pertinente en términos de la productividad, los criterios valorativos y los modos de operación como

un sistema de contingencias compartidas. Esta interpretación abre la posibilidad de enmarcar la especificidad del liderazgo en las microempresas mediante la perspectiva denominada Gerencia del Comportamiento Organizacional (Wilder, et al., 2022).

La Gerencia del Comportamiento Organizacional (GCO) se caracteriza por la aplicación de los principios del análisis de la conducta a los escenarios y fenómenos del trabajo, los servicios y la productividad en general. Fundamentalmente, se le puede ver como una rama de la tecnología psicológica basada en la replicabilidad de las intervenciones, la objetividad de las observaciones y el énfasis en el comportamiento individual en el contexto laboral. Tiene por objetivo: “...establecer una tecnología del mejoramiento y cambio organizacional a gran escala para que los trabajadores sean más productivos y felices, de forma que nuestras organizaciones e instituciones sean más efectivas y eficientes en el logro de sus objetivos” (Hall, 1980, p.145).

La GCO ha desarrollado, desde sus inicios en la década de los 70s (en Estados Unidos), una serie de herramientas de trabajo relacionadas con los servicios de salud, la eficiencia en la educación y la seguridad en el trabajo, entre otros. Particularmente importantes para el presente trabajo, por su énfasis en el flujo laboral y el liderazgo, son las relacionadas con el análisis de sistemas y la administración del desempeño, las cuales se describirán a continuación para posteriormente matizar y acotar su aplicabilidad dada la especificidad de las microempresas.

El análisis de sistemas en conjunción con los principios del análisis de la conducta resulta en un entendimiento del flujo laboral como un arreglo interconectado de unidades operativas internas (individuos, departamentos o áreas) las cuales a su vez se relacionan con elementos externos (contexto competitivo/mercado) y constituyen un sistema adaptativo abierto (McGee & Crowley-Koch, 2022) cuya efectividad puede variar. Los cambios tanto en los elementos de las unidades como del contexto tienen efectos interconectados y en algunos casos irreversibles para la supervivencia y desarrollo de una empresa. Entre estos, los que realmente son decisivos y duraderos son los que implican alteraciones genuinas en el comportamiento de los individuos, ya sea por la incorporación de nuevas contingencias, es decir, nuevos antecedentes, consecuentes o condiciones de establecimiento o bien por la transformación de las demandas del contexto, esto es, nuevas regulaciones gubernamentales, restricciones u oportunidades en la cadena de suministro o nuevas demandas del mercado.

Los cambios en las unidades internas implican decisiones a nivel ejecutivo o directivo en la empresa o lo que podría denominarse

“actualizaciones de liderazgo”. Estas decisiones implican la implementación de nuevos bucles de retroalimentación propios tanto de los procesos internos (entre unidades operativas) como de los externos (entre la empresa y sus clientes). Esto es, nuevas consecuencias específicas que mantienen o modifican el comportamiento de los trabajadores y las relaciones entre los diferentes niveles del organigrama de la empresa. Dichas consecuencias refuerzan prácticas laborales que mantienen la productividad y la adaptación de la empresa a las presiones del mercado.

El modelo predominantemente empleado para analizar la forma en que se da el entramado de interconexiones entre las unidades, el contexto y los bucles de retroalimentación es el de metacontingencia (Glenn, 1988; Malott, 1988). Este modelo dispone de tres conceptos para la realización del análisis de una empresa, sus procesos y su relación con el mercado, vistos como un sistema: a) La contingencia interconectada, b) el producto agregado y c) el sistema receptivo. Estos han sido ampliamente descritos en la literatura (Ludwig, 2017; Malott, 2016; Foxall, 2015) por lo que basta para los propósitos del presente trabajo con señalar que conceptualmente son la concretización de la triple relación de contingencia (Skinner, 1969) y el principio de selección por consecuencias (Skinner, 1982) en el campo de las organizaciones.

En lo que se refiere a la administración del desempeño, esta área surgió desde la década de los 60s como una ampliación del conocimiento sobre instrucción programada (McGee & Crowley-Koch, 2022). Sus principios provienen de la teoría de la conducta operante (Skinner, 1974, cap. 4), recuperándose específicamente los conceptos de reforzamiento, castigo y control del estímulo. En términos de pasos o fases, la administración del desempeño comienza con la definición operacional del componente del trabajo que resulta crítico para la satisfacción de las demandas o responsabilidades laborales. Posteriormente, se avanza hacia la medición de la línea base de dicho comportamiento crítico y se realiza el análisis funcional/contingencial en el que se identifican las variables que mantienen dicho comportamiento cuyo resultado es el diseño de una estrategia de intervención ambiental para modificar dichas variables. Las distintas metodologías empleadas en la realización de dichos pasos se pueden dividir en: a) la evaluación indirecta, b) la descriptiva/directa y c) la experimental (Wilder, et al., 2022).

Particularmente sugerente para el presente trabajo es que en la revisión de la literatura respecto la primera de dichas metodologías, la evaluación indirecta, Wilder, et al. (2022) hacen un reconocimiento de que la especificidad de distintos contextos laborales o de servicios

justifica la modificación de dicha metodología buscando matizar y focalizarla. En lo que se refiere a las evaluaciones directas estos mismos autores reconocen que el uso de ella ha quedado circunscrito a empresas con un alto grado de estandarización en sus procesos, por lo que nuevamente se apuntala la idea de que la especificidad del contexto laboral (su tamaño, grado de estandarización y sector) debe ser considerado al dirigir esfuerzos aplicados desde la perspectiva conductual.

Con base en estas herramientas de la GCO, se puede interpretar al trabajo como un sistema de relaciones interconectadas entre los comportamientos de los actores, las demandas, los resultados y el sistema receptor del trabajo. El desempeño laboral en este sistema es el resultado de un conjunto de contingencias que determinan la aparición de comportamientos y su mantenimiento. Siendo de particular importancia, por su impacto y efectos en el comportamiento de otros, el comportamiento de los líderes. Esto justifica el interpretarlo como el elemento crítico de la circunstancia bajo la cual se originan, mantienen y transforman las prácticas organizacionales. Finalmente, dicho comportamiento es susceptible de ser estudiado y mejorado a partir de la aplicación de los principios de la conducta, nuevamente, la triple relación de contingencia y la selección por consecuencias.

A partir del análisis previo del ACA en las organizaciones en lo que sigue se recupera el hecho de que en las microempresas el rol de sus líderes o dueños es simultáneo en la producción, la administración del trabajo y la innovación para proponer formas en que el concepto de liderazgo participante puede enlazar las herramientas de la GCO con dicha especificidad y así sugerir un entendimiento conductual y equitativo de los tres roles en las microempresas.

El liderazgo participante

El estudio del liderazgo en el análisis conductual muestra una afinidad por la medición directa y el análisis de lo que los líderes hacen, como comportamiento en contexto, y no por lo que ellos u otros dicen sobre lo que hacen, por lo que la metodología de observación directa es preferida a la alternativa mediante cuestionarios, entrevistas y escalas de evaluación. Sin embargo, ambas fuentes de información (incluyendo los productos mismos del comportamiento de los líderes) pueden ser relevantes para amainar resistencias o reticencias gerenciales ante propuestas de desarrollo organizacional (véase, Camacho, 2022). Más aún, de tener que usar medidas indirectas del comportamiento de los líderes el analista de la conducta debería dirigir su atención hacia las Escalas de Medición Basadas en Conducta (Debnath, et al., 2015) como

una estrategia de obtención de datos pertinentes a distintas dimensiones del desempeño de los líderes.

En este sentido, el liderazgo desde el ACA se usa como una etiqueta de las formas efectivas del comportamiento que presentan los gerentes o supervisores para motivar el desempeño óptimo en sus trabajadores. La administración de consecuencias y el monitoreo del trabajo se vuelven la dupla predominante en la definición del liderazgo como comportamiento efectivo en el contexto laboral. Específicamente, el Modelo Taxonómico Operante de Supervisión (Komaki, 1998) muestra como a partir de: a) la conducta de los líderes, b) la efectividad de la supervisión, c) los procesos de interacción y d) los limitadores, se pueden diseñar intervenciones efectivas a partir no sólo de lo que lo líderes son sino lo que deberían ser (Komaki, 1998). Particularmente importante para el presente trabajo es el rol que juegan los limitadores dado que ellos imponen la especificidad del modelo al reconocer que su efectividad no es universal y que, en función de las características de los trabajadores, de los líderes, de los recursos disponibles, de la consolidación de la motivación y del tipo de trabajo se dan los resultados en la productividad.

Por otro lado, en lo que toca al análisis de la adquisición y mantenimiento de los comportamientos de los líderes, esto es, la explicación de por qué ciertos tipos y patrones de comportamiento (de monitoreo o de retroalimentación) son observados en los contextos laborales, la perspectiva conductual emplea las mismas nociones básicas del análisis de la conducta: la triple relación de contingencia y selección por consecuencias (Mawhinney, 2001). En este sentido el repertorio de los líderes es tan susceptible de ser explicado y controlado como el de los trabajadores que supervisan, monitorean y retroalimentan. Un aspecto fundamental en la explicación del comportamiento de los líderes es la constitución histórica de contactos laborales los cuales determinan la evolución de funciones de estímulo y de respuesta. Funciones como control discriminativo/generalización, condiciones de establecimiento y reforzamiento condicionado son sólo ejemplos del tipo de evoluciones funcionales que explican el desarrollo de habilidades y comportamientos altamente especializados o experiencia gerencial.

En el 2017, Camacho y colaboradores propusieron un programa de investigación sobre liderazgo basado en el paradigma de *Research and Development* (Johnston, 2000) y considerando dos conceptos del modelo sociopsicológico de Ribes y colaboradores (Ribes, et al., 2008). Dichos conceptos fueron el de contingencia compartida y el medio de contacto convencional. Adicionalmente, su programa presentó a la Tarea de Ensamble como una estrategia de investigación y simulación

de laboratorio del trabajo colaborativo organizacional empleando diádas (Camacho et al., 2017).

El concepto de liderazgo empleado por Camacho y cols. (2017) ha sido el de liderazgo en la producción complementada lo cual significa que el líder "...participa activamente modelando, señalando, prescribiendo o incluso con respuestas en secuencia directa respecto del comportamiento de los otros integrantes del grupo, por lo que su comportamiento individual se vuelve la circunstancia ante la cual los otros miembros actúan de correspondencia, permitiendo, o no, la administración, facilitación, dirección o complementación del primero" (Camacho et al., 2017, p.353). Esta forma de concebir al liderazgo puede ser abreviada con el término Liderazgo Participante lo que tiene la virtud de favorecer la comunicabilidad con actores del campo empresarial no familiarizados con la perspectiva conductual (véase Neuman, 2018). Adicionalmente, por la naturaleza de su participación directa y activa en la contingencia vigente, el liderazgo participante debe ser distinguido del liderazgo participativo (Grill, et al., 2017) ya que este último se refiere a los comportamientos del líder que habilitan o permiten la participación de los seguidores en la toma de decisiones, pero no implica que el líder esté involucrado directamente en el trabajo a realizar.

La idea de interpretar al liderazgo participante como un componente activo en la contingencia compartida, y no sólo como la conducta de aquel que "...reduce la incertidumbre" (Bavelas, 1964, p. 205) orientó el diseño de la Tarea de Ensamble como una simulación de laboratorio de las circunstancias de trabajo colaborativo en las que el liderazgo puede actualizarse. Al ser una simulación, el uso de la Tarea de Ensamble busca abonar a la propuesta de Ward y Houmanfar (2011) en el sentido de que las investigaciones que incluyan simulaciones de aspectos sociales relevantes de la vida de los seres humanos pueden ser benéficas al vincular la teoría y la aplicación conductual y así facilitar el análisis de complejos problemas conductuales.

La especificidad de las microempresas en las que el dueño tiene responsabilidades en la producción pero que al mismo tiempo toma decisiones que afectan las prácticas críticas y que las innova mediante labores de emprendimiento coincide en lo general con el concepto general del liderazgo participante. En lo que sigue se busca proponer matices y particularidades que el conocimiento proveniente de las áreas de la GCO antes descritas puede proporcionar para entender conductualmente liderazgo participante en microempresas.

Respecto del análisis de sistemas, el concepto de liderazgo participante permite caracterizar una parte del trabajo de los líderes o dueños de una microempresa a partir de dos funciones específicas: la

que implica monitorear el sistema receptivo de la metacontingencia y la que implica establecer actualizaciones de liderazgo en los bucles de retroalimentación. La primera significa que el líder mantiene un contacto con el mercado competitivo al que pertenece. Busca conocer las ofertas de otros negocios y la cantidad de competidores para identificar la posibilidad de innovar algunas de sus prácticas críticas. Este contacto con el sistema receptivo no siempre es valorado o realizado sistemáticamente por los dueños de las empresas lo que limita su toma de decisiones o el reconocimiento de peligros cuando se llega al límite de la capacidad de carga del nicho o mercado (Mawhinney, 2011).

La segunda, las actualizaciones de liderazgo, implica la definición de bucles de retroalimentación e instrucciones que pretenden generar el tipo de comportamiento deseable para los dueños. Descripciones verbales como “aquí trabajamos así...” o “me gusta que mi negocio tenga ...” establecen un marco de referencia normativo que como reglas o condiciones de establecimiento pueden alterar el efecto que fuentes de reforzamiento social o económico tienen en la ocurrencia de comportamientos organizacionales.

En lo que toca a la administración del desempeño, ver el rol de los dueños como liderazgo participante permite identificar que sus comportamientos constituyen las fuentes motivacionales que mantienen el comportamiento de sus trabajadores. El papel de estos comportamientos en el flujo laboral se puede detectar en las etapas de capacitación de nuevos trabajadores. El modelamiento que los dueños hacen de las formas efectivas de producción o servicio muestra prácticas organizacionales se vuelven ejemplares operativos mantenidos por el sistema receptivo.

Adicionalmente, como elemento crítico de la contingencia compartida el comportamiento de los dueños determinan las fuentes de retroalimentación en la forma de escucha consecuente y permite el establecimiento verbal de metas (Grill et al., 2023). Considerando ambas se vuelve evidente que el estudio de la conducta gobernada por la regla y el impacto de las reglas en el comportamiento organizacional es fundamental para intervenir efectivamente, aunque resulte laborioso y difícil (véase, Austin, et al., 1999).

De correspondencia con lo anterior, el presente trabajo asume que las interacciones y los comportamientos relevantes de los líderes son principalmente sociales y verbales. Estos comportamientos existen en y delimitan el contexto cultural de la organización (Redmon & Mason, 2001). De manera similar, el Modelo Operante de Supervisión Efectiva de Komaki (1998) establece que los líderes efectivos son los que mantienen elevadas frecuencias de interacciones verbales con los

trabajadores lo que ella denomina “la música del liderazgo” (p.23). Más aún, su modelo identifica este tipo de comportamiento con el componente denominado procesos de interacción asignándole un rol fundamental en la medición empírica del liderazgo. Por otra parte, Mawhinney (2001) también le da un lugar importante al lenguaje de los líderes, ubicando a sus repertorios verbales en el dominio conceptual de las reglas. Para este autor, estos estímulos definen contingencias y de forma similar, o en conjunto con, las condiciones de establecimiento modifican la funcionalidad de los estímulos y las respuestas involucrados en dichas comunicaciones constituyendo lo que él denominó la historia operativa ambiental.

Una forma complementaria de interpretar a dichos repertorios verbales resultantes de historias operativas ambientales es lo que recientemente Camacho (2022) denominó narrativas de liderazgo. Estas fueron descritas como verbalizaciones que fungen en las contingencias conductuales interconectadas como condiciones de establecimiento las cuales “delimitan la relación funcional de condicionalidad entre respuestas, estímulos discriminativos y consecuencias” (p. 124). Su propiedad de invarianza posibilita la observación de diferencias en cuanto a las morfologías específicas de las verbalizaciones, sin embargo, su funcionalidad perdura de un episodio interactivo a otro e incluso su temporalidad puede superar la de los estímulos discriminativos específicos que señalan la disponibilidad del reforzamiento.

En este sentido las “historias o narrativas” de los líderes o dueños alteran las prácticas críticas que definen el flujo laboral de las microempresas. Establecen lo permitido y lo pertinente en la forma de reglas que delimitan las contingencias que involucran su propio comportamiento, al de sus trabajadores y a los sistemas receptivos que lo mantienen.

De esta manera, el liderazgo participante de dueños de microempresas muestra su rol crítico a partir de tres funciones empíricas: a) ejemplar operativo, b) como condición de establecimiento para la retroalimentación y, c) como factor de innovación para las prácticas organizacionales críticas de la empresa en un contexto empresarial competitivo. Retomando el reto inicial de asumir que los tres roles de los microempresarios son indispensables, estas funciones permiten el entendimiento conductual de la especificidad del rol de los líderes o dueños de las microempresas.

Conclusiones

Las microempresas en México tienen una importancia preponderante considerando la cantidad de trabajo que ofrecen y su

impacto en la economía nacional. Sin embargo, su especificidad no siempre ha sido reconocida. En Estados Unidos bajo la denominación de “pequeños negocios” y desde la perspectiva de las escuelas de negocios o de la administración, Dandridge (1979) defiende la especificidad de éstas. En su trabajo, este autor alude a que el cuerpo de conocimiento sobre estas empresas ha sido generado bajo un énfasis sesgado hacia: a) los rasgos de personalidad o cognitivos del que las opera o las dirige y b) la creencia de que se les pueden aplicar las teorías organizacionales generadas en empresas grandes como un simple ajuste de escala. En su parsimoniosa opinión él reconoce el valor de tal cuerpo de conocimiento, pero también trata de inducir a la generación de una perspectiva que reconozca su especificidad aludiendo a su estructura, la relación de esta con el tipo de liderazgo ejercido y su complejidad. En este trabajo se coincide plenamente con dicha opinión y con la expresada por Gerber (2017) respecto de los altos costos y pobres resultados que tiene mantener el “mito” de los rasgos del emprendedor como base de las estrategias de desarrollo organizacional en el sector.

El ACA en general y la GCO proporcionan los elementos conceptuales necesarios para generar un entendimiento funcional del flujo laboral, sin embargo, se ha dedicado poco o nulo trabajo al comportamiento propio de los dueños o ejecutivos de las empresas. En este contexto se ha propuesto la recuperación del concepto de liderazgo participante como una manera de entender la especificidad de las microempresas mediante la interpretación funcional de lo que ha sido reconocido como los tres roles de los microempresarios. Específicamente en el presente trabajo se ha propuesto sustituir dichos roles y rasgos por funciones empíricas: a) acciones de innovación, b) condiciones de retroalimentación y c) ejemplar operativo.

Gracias al reconocimiento equitativo de dichas funciones se vuelve viable la creación de una fórmula para la estimación cuantitativa de la aportación específica que cada una tiene en un parámetro general de liderazgo participante visto como competencia. En otro trabajo se describe el uso de tal herramienta (Camacho, en dictamen) recuperando la propuesta de Gilbert (2007) de que el valor cuantitativo de una competencia se basa en los logros y sus costos. Esto aunado al cálculo del potencial de mejoramiento competencial, del mismo autor, permiten realizar comparaciones en distintos momentos de la competencia de liderazgo participante para un microempresario y, lo más importante, permite la estimación de un valor de mejoramiento potencial el cual le brinde una meta clara a cualquier programa de intervención o capacitación dirigida a microempresarios.

Plantear que el liderazgo participante puede ser estimado cuantitativamente desde el área general del desempeño organizacional

puede ser un elemento adicional que vincule la información sobre liderazgo disponible en la literatura organizacional tradicional (Bass & Bass, 2008) y la de la GCO. Esto fortalecería la actitud de dialogo presente entre los especialistas de ambas (véase Johnson & Beehr, 2013; Eubanks, 2001). En este sentido la expectativa final del presente trabajo es la integración del concepto de liderazgo participante a la literatura disponible en el campo organizacional cuando se trate de trabajar en microempresas.

Referencias

- Amézquita, J. A. (2021). *PyMES. Responsabilidad cívica y compromiso social. Modelo de ciudadanía empresarial*. Porrúa y Tecnológico de Monterrey.
- Austin, J., Carr, J. E., & Agnew, J. L. (1999). The need for assessment of maintaining variables in OBM. *Journal of Organizational Behavior Management, 19*(2), 59-87. http://dx.doi.org/10.1300/J075v19n02_05
- Baer, D. M., Wolf, M. & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis, 1*(1), 91-97. <https://doi.org/10.1901%2Fjaba.1968.1-91>
- Bavelas, A. (1964). Leadership: Man and function. En H. J. Leavitt & L. R. Pondy (Eds). *Readings in managerial Psychology*. (pp. 200-207). University of Chicago Press.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. Free Press.
- Camacho, I. (2022). Narrativas de liderazgo y cambio organizacional. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta, 48*(2), 112-138. <https://doi.org/10.5514/rmac.v48.i2.84465>
- Camacho, I. (en dictamen). *Liderazgo participante competente*.
- Camacho, I, Arroyo, R., Ramos, V. & Hernández, J.M. (2017). Primacía competencial y liderazgo participativo: Un programa de investigación interconductual. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta, 43*(3), 348-368. <https://doi.org/10.5514/rmac.v43.i3.62964>
- Conger, J. A. (2010). Leadership development interventions: Ensuring a return on the investment. En N. Nohria & R. Khurana (Eds). *Handbook of leadership theory and practice. A HBS centennial colloquium on advancing leadership* (pp. 709-738). Harvard Business Press.
- Cooper, S. E., & Newbold, R. C. (1994). Combining external and internal behavioral system consultation to enhance plant safety. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 46*(3), 32-41. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.46.3.32>
- Dandridge, T. C. (1979). Children are not “little grown-ups”: Small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management, 17*(2), 53-58.
- Debnath, S., Lee, B. B. & Tandon, S. (2015). Fifty years and going strong: What makes behaviorally anchored rating scales so perennial as an appraisal method? *International Journal of Business and Social Science, 6*(2), 16-25.
- de Kok, J., Deijl, C. & Veldhuis-Van Essen, C. (2013). *Is small still beautiful? Literature review of recent empirical evidence on the contribution of SMEs*

- to employment creation. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employment-reports/WCMS_216909/lang--en/index.htm
- Eubanks, J. L. (2001). Organizational behavior management and organizational development: Potential paths of reciprocation. En C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*. (pp. 367-390). Routledge Press.
- Foxall, G. R. (2015). Consumer behavior analysis and the marketing firm: Bilateral contingency in the context of environmental concern, *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(1-2), 44-69.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1031426>
- Gerber, M. E. (2017). *El mito del emprendedor: Por qué no despegan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*. Paidós.
- Gilbert, T. F. (2007). *Human performance: Engineering Worthy Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Glenn, S. S. (1988). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst*, 11(2), 161-180. <https://doi.org/10.1007%2FBF03392470>
- Govindarajan, Lev, Srivastava y Enache, (2019). The gap between large and small companies is growing: Why? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2019/08/the-gap-between-large-and-small-companies-is-growing-why>
- Grant, B. A. (1990). Effectiveness of feedback and education in an employment-based seat belt program. *Health Education Research*, 5(2), 197-205. <https://doi.org/10.1093/her/5.2.197>
- Gravina, N. E. & King, A. (2019). Key lessons from the teaching-family model for organizational behavior management: A commentary on Fixsen and Blasé. *Perspectives on Behavioral Science*, 42(2), 213-221. <https://doi.org/10.1007/s40614-019-00198-y>
- Grill, M. Pousette, A. & Björnsdotter, A. (2023). Managerial behavior training for functional leadership: A randomized controlled trial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(1), 15-41.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2171174>
- Hall, B. L. (1980). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2(3), 145-150.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Censos Económicos*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/esp_anol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463900900.pdf
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22.
<https://doi.org/10.1177/0007650315571258>
- Johnson, C. M. & Beehr, T. A. (2013). Industrial and organizational Psychology encounters organizational behavior management: Would you care to dance? En C. M. Johnson & T. A. Beehr, (Eds.), *Integrating organizational behavior management with industrial and organizational Psychology* (pp. 1-4). Routledge Press.

- Johnston, J. M. (2000). Behavior analysis and the R&D paradigm. *The Behavior Analyst*, 23, 141-148. <https://doi.org/10.1007%2FBF03392007>
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. Routledge.
- Komaki, J. L., Minnich, M. L. R., Grotto, A. R., Weinshank, B. & Kern, M. J. (2011). Promoting critical operant-based leadership while decreasing ubiquitous directives and exhortations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 236-261. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619393>
- Ludwig, T. D. (2017). Process safety behavioral systems: Behaviors interlock in complex *Metacontingencies*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(3-4), 224-239. <https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1340921>
- Malott, R. W. (1988). Rule-governed behavior and behavior anthropology. *The Behavior Analyst*, 11(2), 181-204. <https://doi.org/10.1007/bf03392471>
- Malott, M. E. (2016). Selection of business practices in the midst of evolving complexity. *Journal of Organizational Behavior Management*, 36(2-3), 103-122. <https://doi.org/10.1080/01608061.2016.1200511>
- Mawhinney, T, C. (2001). Leadership: Behavior, context and consequences. En C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*. (pp. 191-225). Routledge Press.
- Mawhinney, T, C. (2011). Evolution of organizational cultures as selection by consequences: The Gaia hypothesis, metacontingencies and organizational ecology. En T. C. Mawhinney (Ed.), *Organizational culture, rule governed behavior and organizational behavior management*. (pp. 191-225). The Haworth Press.
- McGee, H. M. & Crowley-Koch, B. J. (2022). Behavioral systems analysis in organizations. En R. A. Houmanfar, M. Fryling & M. P. Alavosius (Eds.), *Applied behavior science in organizations: Consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management*. (pp. 99-127) Routledge.
- Neuman, P. (2018). Vernacular selection: What to say and when to say it. *The Analysis of Verbal Behavior*, 34(1-2), 62-78. <https://doi.org/10.1007/s40616-018-0097-y>
- O'Hara, K., Johnson, C. M & Beehr, T. A. (1985). Organizational behavior management in the private sector: A review of empirical research and recommendations for further investigation. *Academy of Management Review*, 10(4), 848-864. <https://doi.org/10.2307/258052>
- Redmon, W. K. & Mason, M. A. (2001). Organizational culture and behavioral systems analysis. En C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.), *Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management*. (pp. 437-456). Routledge Press.
- Ribes, E., Rangel, N. & López-Valadez, F. (2008). Análisis teórico de las dimensiones funcionales del comportamiento social. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(1), 45-57. <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243016300003.pdf>

- Runyan, R. & Droge, C. (2008). A categorization of small retailer research streams: What does it portend for future research? *Journal of Retailing*, 84(1), 77-94.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement. A theoretical analysis*. Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1974). *About Behaviorism*. Alfred A. Knopf INC.
- Skinner, B. F. (1982). *Reflexiones sobre conductismo y sociedad*. Trillas.
- Snyder, G. (1996). Oldsmobile's customer assistance network. The power to act. *Performance Management Magazine*, 14(1), 3-6.
- Taliat, B. y Badri, G. (2023). Structural change in entrepreneurial development in the context of globalization: assessment and adaptive forecasting. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*, 1(1), 43-51.
- VanStelle, S. E., Vicars, S. M., Harr, V., Miguel, C. F., Koerber, J. L., Kazbour, R. & Austin J. (2012). The publication history of the Journal of Organizational Behavior Management: An objective review and analysis: 1998-2009. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(2), 93-123. <https://doi.org/10.1080/01608061.2012.675864>
- Ward, T. A. & Houmanfar, R. (2011). Human simulations in behavioral analysis (1987-2010): Facilitating research in complex human behavior. *Behavior and Social Issues*, 20, 72-101. <https://doi.org/10.5210/bsi.v20i0.3707>
- Wilder, D. A., Cymbal, D. & Gravina, N. (2022). Performance management in organizations. En R. A. Houmanfar, M. Fryling & M. P. Alavosius (Eds.), *Applied behavior science in organizations: Consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management* (pp. 1-20). Routledge.

Received: March 19, 2024

Final acceptance: April 26, 2024