

LIDERAZGO PARTICIPANTE COMPETENTE: UNA PROPUESTA DE MEDICIÓN

COMPETENT PARTICIPATIVE LEADERSHIP: A MEASUREMENT PROPOSAL

Isaac Camacho¹

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

Abstract

This paper proposes a measurement system of the competence in the organizational practices related to three empirical functions of participative leadership in small business. After a description of the functions of innovation, management feedback and operative exemplar which constitute the organizational practices of small business owners, an example is showed as an illustration of the measurement of such variables. Subsequently, some intervention possibilities and the virtues of such measurements are discussed in terms of continuing with training programs for small business owners. The conclusions outline the utility of the data derived from such measurements in establishing objective goals and performance standards for any behaviorally oriented professional service delivery directed at small business owners.

Keywords: participative leadership, small business, competent leader, owner

Resumen

El presente trabajo propone un sistema de medición para la competencia en la práctica organizacional basada en tres funciones empíricas de liderazgo participante en microempresas. Después de una descripción de las funciones de innovación, gestión de la retroalimentación y ejemplar operativo constitutivas de la práctica organizacional de los microempresarios se muestra un ejemplo ilustrativo de la manera en que se miden dichas variables para formar el parámetro de liderazgo participante competente. Posteriormente, se discuten algunas posibilidades de intervención, así como virtudes de dicha medición para la continuación con programas de capacitación dirigidos a microempresarios. Las conclusiones resaltan la utilidad de los datos derivados de tal parámetro de medición para establecer estándares de desempeño y metas objetivas para toda prestación de servicios profesionales de corte conductual dirigidas hacia microempresarios.

Palabras clave: liderazgo participante, microempresas, líder competente, dueños

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

El análisis del desarrollo organizacional ha atraído la atención de los analistas de la conducta agrupados en el área Gestión del Comportamiento Organizacional (GCO). De entre los diversos tópicos tratados (véase Wilder et al., 2022), el tema del liderazgo se ha mantenido como uno de los ejes centrales de las propuestas e intervenciones. Sin embargo, es posible apreciar en estos avances y desarrollos una carencia de trabajos con respecto a los niveles ejecutivos o superiores en la toma de decisiones (VanStelle, et al., 2012). En el sector prevalente de la economía de las naciones en desarrollo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019), tales niveles ejecutivos se concentran en la figura de los dueños de las micro y pequeñas empresas. Desafortunadamente, si con empresas grandes existen pocos trabajos cuyo objetivo sea el cambio conductual de los ejecutivos y propietarios, en las empresas pequeñas la situación no es distinta. Ante estas circunstancias, el presente trabajo busca continuar con los esfuerzos recientes dirigidos hacia dicho sector empresarial desde el análisis conductual en las organizaciones.

Camacho y Arroyo (2024) presentaron un análisis conductual en el contexto de esta carencia de atención dirigida hacia el comportamiento de liderazgo de dueños de microempresas e identificaron tres funciones empíricas que dan especificidad al flujo laboral de los empresarios en el sector de las empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyMEs). El concepto de liderazgo participante empleado rescata la circunstancia funcional en la que el líder participa activamente de la misma actividad que liderea, empaca productos tanto como gestiona la compra de los insumos o reparte producto tanto como amplía o reddecora estéticamente su local. Las funciones empíricas identificadas fueron las de ejemplar operativo, gestión de la retroalimentación y la innovación. Dicho análisis reinterpretó conductualmente algunas ideas de lo que en la literatura tradicional organizacional (Bass, 2008) y en la de autoayuda al sector empresarial (Gerber, 2017) ha sido hipotetizado como rasgos y atributos de los empresarios y emprendedores exitosos, vistos como líderes en sus propias empresas.

Tal reinterpretación de la especificidad del liderazgo microempresarial fue posible gracias a dos consideraciones. En primer lugar, el entender al flujo laboral como un sistema de relaciones interconectadas entre actores, operaciones, resultados, competidores y clientes. Esto es, un conjunto de contingencias que determinan y mantienen la cultura organizacional (Mawhinney, 2011), siendo el comportamiento de los dueños o líderes de las MiPyMEs un factor crítico en dichas contingencias o mejor dicho metacontingencias (Glenn, 1988).

En segundo lugar, dada la concurrencia de acciones de producción, de gestión y de innovación en la cotidianeidad del trabajo de los dueños para el desarrollo organizacional de sus microempresas, el concepto de liderazgo participante o liderazgo en la producción complementada por el mismo líder (Camacho et al., 2017) hizo factible emplear el análisis de sistemas y la administración del desempeño propio de la GCO para acotar funcionalmente dicha participación de los dueños, líderes o microempresarios en las prácticas organizacionales de las MiPyMEs.

Específicamente, la función de ejemplar operativo fue descrita como los comportamientos productivos del dueño que sirven como parte de las formas efectivas de trabajo y como parte de la capacitación para los trabajadores. En esta función los dueños modelan el desempeño laboral que ha sido mantenido por sus consecuencias y que posteriormente puede, o no, ser expresado verbalmente en la forma de reglas.

La segunda función se definió como la gestión de la retroalimentación en la que el dueño formula, explícita o implícitamente, reglas ambientales (Mawhinney, 1982) de lo permitido y lo pertinente como parte de la práctica organizacional. Adicionalmente, estas condiciones determinan el valor funcional de las fuentes de reforzamiento social (Miltenberger, 2020) mantenidas por ellos y permiten el establecimiento de bucles de monitoreo/retroalimentación (Komaki, 1998) considerando las metas organizacionales.

Finalmente, la tercera función descrita fue la de innovación por parte de los dueños en las prácticas organizacionales de las que participan. Desde una óptica de sistemas dichas prácticas implican la observación y monitoreo de las alternativas con las que cuenta el sistema receptivo del negocio (Malott, 2003), es decir, el conjunto de competidores en el mercado. Adicionalmente, se reconoció que esta función implica actualizaciones de liderazgo en las que se configuran nuevas narrativas de liderazgo (Camacho, 2022) que pueden alterar el efecto que tienen los reforzamientos sociales o económicos del sistema receptivo como parte de la metacontingencia vigente (Glenn, 1988).

En su conjunto, las tres funciones -el ejemplar operativo, la gestión de la retroalimentación y la innovación-, permiten delimitar empíricamente la cultura organizacional (Redmon & Mason, 2001) de los microempresarios. Su identificación permite observar la especificidad del liderazgo participante como un compuesto de funciones empíricas simultáneas e irrenunciables para ellos. Camacho y Arroyo (2024) fueron enfáticos en el carácter fundamental de éstas para entender la vida o muerte organizacional de estos microempresarios por lo que en el presente se les recupera para generar

una propuesta de medición en el contexto de la capacitación dirigida hacia el desarrollo organizacional en el sector.

A pesar de lo relevante de dicha propuesta como aproximación conceptual a la especificidad del liderazgo en MiPyMEs, la sola identificación de funciones empíricas no es suficiente cuando se tiene el objetivo de la prestación de servicios profesionales. La traducción de dichas funciones a un sistema de medidas que permitan estimar de manera objetiva el estado o potencial de desarrollo del liderazgo en una MiPyMEs previo a la intervención, así como su cambio, o no, como resultado de la misma es justificación suficiente para avanzar hacia su formulación y uso en la práctica del servicio profesional desde la perspectiva conductual.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se puede medir la competencia para el liderazgo participante y así delimitar metas de cambio objetivas a partir de las cuales evaluar la efectividad de las capacitaciones dirigidas a la subsistencia y desarrollo de los empresarios de ese sector de la economía.

Un aspecto adicional relevante para una propuesta de medición del liderazgo como la presente es que puede ser una alternativa a las evaluaciones subjetivas de lo que ha sido descrito como datos “suaves” o no financieros que activamente buscan y valoran los prestamistas bancarios y estimadores de riesgo para la inversión en sector de las pequeñas y medianas empresas, esto es, “...la probada habilidad de liderazgo y de gestión seguida de la completa familiaridad con el mercado objetivo...” (Gómez & García, 2009, p. 7).

Específicamente, la propuesta consiste en la medición conjunta de las tres funciones de liderazgo participante microempresarial en el contexto de la concepción de competencia basada en logros y costos de Gilbert (2007). Para esto el primer paso es asumir que no todos los microempresarios disponen del mismo nivel de competencia en cuanto a sus tres funciones. Algunos prosperan y otros no, algunas microempresas persisten y otras perecen (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019); descartando, pero sin trivializar el impacto negativo de factores externos como desastres ambientales, alguna crisis de salud o la extorsión de la delincuencia organizada, es razonable suponer que la diferencia entre líderes microempresariales exitosos y los que no lo son es precisamente la forma en que se actualizan y se complementan cada una de estas funciones en la cotidianidad de su práctica organizacional.

En su libro *Human Competence*, Gilbert (2007) propuso considerar la estimación de la competencia mediante los logros que el comportamiento genera e incorporar al análisis de dichos logros los costos invertidos para obtenerlos.

Un punto importante de señalar en el trabajo de Gilbert (2007) es su negativa a dimensionar las funciones definitorias de la competencia humana desde lo que él denominó: el culto al comportamiento. El cual divide en tres subtipos: el culto al trabajo, el culto al conocimiento y el culto a la motivación. En su opinión estos cultos “que nos obligan a una servidumbre devota al trabajo duro y un homenaje al conocimiento y la motivación...” (p. 10) pueden ser sustituidos por una visión “teleonómica” en la que los resultados del comportamiento junto con sus costos sean el centro de un enfoque más cercano a la ingeniería que a la ciencia básica.

En su propuesta, Gilbert (2007) muestra como el desempeño competente puede ser representado mediante la siguiente ecuación:

$$DV = \frac{L}{C} \quad (1)$$

donde, DV representa el desempeño competente valorado, L representa el logro y C el costo. Dicha ecuación permite representar el peso proporcional de los resultados del comportamiento en el contexto de los costos de tiempo, dinero u operaciones necesarios para obtener tales resultados. En el contexto de las tres funciones del liderazgo participante antes señaladas, dicha ecuación puede transformarse al incorporarlas de la siguiente manera:

$$CLP = \frac{Li+Lg+Le}{Ci+Cg+Cp} \quad (2)$$

donde la competencia para el liderazgo participante, CLP , se calcula a través de la media aritmética entre el compuesto aditivo del valor del desempeño de innovación, Li , más el valor de gestión de la retroalimentación, Lg y el valor del desempeño de ejemplar operativo, Le . Compuesto que se divide entre la suma de sus respectivos costos: el de innovación, Ci , el de la gestión, Cg y, finalmente, el costo de operación, Cp .

Estas variables permiten la medición de la competencia en el liderazgo participante de un microempresario con lo cual se puede establecer una estimación cuantitativa de qué función tiene un mayor cambio en su práctica organizacional. Por ejemplo, en una microempresa el ejemplar operativo puede adoptar un valor proporcional mayor que la innovación o la gestión de la retroalimentación. También es posible que dentro de las posibilidades combinatorias de estas variables se dé la equidad entre ellas, lo que puede no ser la distribución deseable para mantener el éxito de la MiPyME ante los cambios en el mercado y en las regulaciones financieras.

Para mostrar cómo adquieren sus valores tales variables a continuación se presenta un ejemplo derivado de una reciente experiencia de capacitación realizada en las instalaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El ejemplo: Un pequeño restaurante

Las mediciones para los parámetros de gestión de la retroalimentación, innovación y ejemplar operativo se obtienen a partir de la información extraída de una experiencia profesional de capacitación empresarial dirigida a dueños de MiPyMEs realizada en el Estado de México (Taller ENLACE, 2022) la cual tuvo una duración de 6 horas distribuidas en cuatro fines de semana con el objetivo habilitarlos en el manejo de dos de los elementos del modelo de cambio organizacional de Malott (2003), específicamente, el de retroalimentación y el de monitoreo al sistema receptivo. Para mantener el anonimato de la empresa seleccionada se ha alterado su nombre y en lo que sigue se describirán las características generales de la MiPyMe elegida.

El dueño de un pequeño restaurante independiente llamado “La Rueda” con más de 10 años de antigüedad en la zona cubre las funciones de cocinero, administrador y mesero en conjunto con sus dos trabajadores regulares. Mientras él cocina también monitorea tanto la atención a los clientes como el cobro por sus alimentos. Adicionalmente, compra los insumos necesarios para dar servicio. Por las mañanas, antes de abrir, almuerza con sus trabajadores donde aprovecha para hacer reclamos y sugerencias sobre su desempeño. Por lo general le brinda servicio a una pequeña comunidad de vecinos, a un despacho de abogados y a una pequeña escuela de mecánica. En su nicho de mercado recientemente ha aumentado el número de negocios de comida en la zona, actualmente existen otros ocho negocios de comida los cuales brindan servicio de desayunos, almuerzos y comidas. Sus ventas han empeorado en los últimos 3 meses al punto en que uno de sus empleados regulares renunció y tuvo que ser sustituido por su esposa, además de que se ha visto obligado a tener que vender artículos personales para tener solvencia y poder pagar los insumos de la cocina y la renta del local. Por lo general, se preparan en promedio 120 comidas a la semana, lo que genera un ingreso alrededor de \$10, 200.00 (M. N.).

Con base en la información obtenida en el contacto directo con el microempresario, quien señaló de forma anecdótica algunos de los valores de la primera semana del presente ejemplo, en lo que sigue se describe el modo en que se podría, hipotéticamente, proyectar los datos necesarios para la estimación de las funciones.

Para estimar el valor de su competencia de liderazgo participante del líder de esta microempresa se requiere de la obtención de datos semanales de su comportamiento respecto de las tres dimensiones de su práctica organizacional. En términos de las unidades de conducta a emplearse para el parámetro L_i se mide la cantidad de innovaciones en su negocio tales como cambiar los menús, redecorar el local o cambiar el mobiliario más la cantidad de visitas a los competidores en la zona. L_g se mide mediante la frecuencia con la que presenta retroalimentación y monitoreos de desempeño a sus trabajadores. Finalmente, L_p se mide con la cantidad de platillos que prepara por semana. En cuanto a los costos, el C_i se estima por el tiempo que ocupa para observar la oferta de los negocios competidores y para realizar cambios en su local. El C_g se refiere a la cantidad de tiempo ocupados en el monitoreo y la retroalimentación de sus trabajadores y el C_p se refiere a la cantidad de operaciones de cocina realizadas en la semana.

Estas mediciones se deben atener a dos reglas generales: evitar la redundancia y ser útiles para la estimación de la proporción entre ganancias y recursos invertidos. Las innovaciones y la gestión se evalúan respecto del tiempo empleado para llevar a cabo sus actividades, mientras que el ejemplar operativo se evalúa respecto de la cantidad de operaciones implicadas, en este sentido se cumplen ambas reglas.

A partir del autoreporte por parte del dueño, el cálculo del CLP en tres semanas consecutivas para el restaurante La Rueda podría ser:

$$\text{Semana 1 } CLP = \frac{L_i + L_g + L_p}{C_i + C_g + C_p} = \frac{(1+9) + (15+7) + 119}{(1+8) + (3+4) + 423} = .34$$

$$\text{Semana 2 } CLP = \frac{L_i + L_g + L_p}{C_i + C_g + C_p} = \frac{(7+9) + (23+) + 149}{(2+7) + (10+9) + 330} = .58$$

$$\text{Semana 3 } CLP = \frac{L_i + L_g + L_p}{C_i + C_g + C_p} = \frac{(0+9) + (3+17) + 68}{(0+9) + (10+2) + 434} = .21$$

Estos valores se obtendrían para el valor de L_i durante la semana 1 a partir del registro de un cambio en el mobiliario más el auto reporte de nueve visitas a los negocios de la competencia en la zona dividido entre las nueve horas (redondeadas a números enteros) en las que se realizaron estas actividades. Por otro lado, para la variable L_g se podrían contabilizar 15 retroalimentaciones y 7 monitoreos del desempeño de sus trabajadores divididos entre las siete horas en las que ambas acciones tuvieron lugar. Finalmente, se podrían entregar 119 platillos a los clientes con un costo de 423 operaciones de preparación.

Es importante señalar que la dimensión temporal empleada como costo permite contactar la importancia del tiempo como un recurso que se consume en el día a día de la microempresa y su medición no implica que la actividad en cuestión haya durado toda una hora, sino que en el transcurso del horario laboral la actividad fue realizada al interior de un bloque temporal de una hora.

Para la semana 2 se podrían registrar 7 actos de innovación en las condiciones materiales del negocio, es decir, colocación de las mesas, cambios en el menú, etc., y nueve visitas a los competidores con un costo de 9 horas invertidas. Adicionalmente, se podrían realizar 23 retroalimentaciones a los trabajadores y 20 operaciones de monitoreo con un costo de 19 horas invertidas en la realización de dichas actividades. Finalmente, 149 platillos podrían ser entregados con un costo de 330 operaciones de preparación.

Para la semana 3 se puede notar que no se tendrían lugar innovaciones y se mantendrían los mismos 9 monitoreos a competidores con un costo de 9 horas. Adicionalmente, se podrían realizar 3 retroalimentaciones y 17 monitoreos de desempeño con un costo de 12 horas invertidas. Finalmente, para entregar 68 platillos se realizarían 434 operaciones de preparación.

Así, la semana con el mayor valor de la competencia de liderazgo participante sería la segunda con un valor de .58, seguida por la primera con un valor de .34 y finalmente, la tercera semana con un valor de CLP de .21. Dado que la variable CLP es calculada mediante la media aritmética, mientras mayor sea la diferencia entre el denominador y el numerador, mayor será la estimación de la proporción del logro respecto del costo que cada una de las tres funciones le aporta a la medición de la CLP. La tercera semana fue por mucho la de peor competencia, los costos superaron a los logros y de repetirse estos valores por más tiempo el cierre definitivo del negocio podría ser inminente.

Con base en estas mediciones se puede ponderar otra variable relevante en el trabajo de Gilbert (2007) y adoptada en la presente propuesta el cual es el *PIP* o potencial de mejoramiento, el cual se puede calcular dividiendo el valor de la competencia ejemplar (el valor más alto observado) entre el valor de la competencia regular (el promedio de las tres semanas de observación). Para los fines del presente ejemplo, el *PIP* del liderazgo participante competente del dueño del restaurante La Rueda se puede calcular de la siguiente manera:

$$PIP = \frac{.58}{.37} = 1.5$$

El *PIP* presenta de esta manera un potencial de desarrollo de 1.5, lo que se traduce en que el empresario tiene un potencial de mejoría que supera por una y media el ejercicio de la competencia de liderazgo participante normal. Esto permite tener una meta objetiva desde la cual estimar la importancia de algún cambio en alguna de las funciones representadas en la *CLP*. Así se dispone de un estándar de desempeño óptimo a partir del cual se puede evaluar la efectividad de alguna estrategia de capacitación en el comportamiento de un dueño durante varias semanas. Por ejemplo, al proporcionar entrenamientos en los que se generen reglas sencillas y fáciles de seguir (Mallot & Kohler, 2021) que logren incrementar la proporción de retroalimentaciones los cambios resultantes podrían aproximar el *CLP* al *PIP*. Esto permitiría generar un cambio o desarrollo en la cultura organizacional del líder/dueño y posiblemente mejorar sus condiciones económicas y por lo tanto la supervivencia de su negocio.

Una ventaja final es que esta medición abre la puerta para la comparación objetiva de varios microempresarios lo cual proporcionaría un dato poblacional el cual, aun cuando esté anclado en la especificidad de su respectivo liderazgo competente, podría orientar a los tomadores de decisiones (bancos, fondos de inversión, etc.) que consideren datos no financieros como “referencias de inversión” en la asignación de apoyos económicos. Tales comparaciones respecto de estándares poblacionales no son nuevas en el terreno del apoyo financiero a empresas pequeñas y medianas, véase por ejemplo como han evolucionado los criterios de responsabilidad social para solicitar ese tipo de apoyos (Lund-Thomsen et al., 2014).

De manera heurística y como guía para la siguiente realización del Taller de capacitación empresarial ENLACE, se propone incluir un entrenamiento para incrementar el logro de las innovaciones y de la retroalimentación a los trabajadores mediante bloques ensayos conductuales y la generación de reglas sencillas referidas a consecuencias probables y considerables. Adicionalmente, se sugiere el acompañamiento en la realización de recorridos de observación a competidores y sugerencias de cambio como resultado de las observaciones realizadas.

Finalmente, esto es relevante considerando que actualmente se contempla ampliar los tiempos programados para el siguiente ciclo del taller ENLACE de manera que se pueda llevar a cabo una medición sustancial del *CLP*, así como del *PIP*. Estos datos beneficiarían a los nuevos participantes del taller, sentarían nuevos estándares de calidad para las capacitaciones y favorecerían la publicación de un tipo de investigaciones replicables pero escasas en el sector y desde la perspectiva conductual.

Conclusiones

La GCO como área de conocimiento derivada del Análisis Conductual Aplicado (ACA) ha dado importantes desarrollos para el análisis de la conducta organizacional (Wilder et al., 2022). Desde sus orígenes en el campo de la seguridad laboral y de la salud en la década de los 70s, la GCO ha avanzado hasta generar sofisticadas propuestas sobre el bienestar social, psicológico y económico mediante el análisis conductual de las prácticas de liderazgo (Houmanfar & Szarko, 2022). Más aún, su desarrollo e inserción en el sector privado en Estados Unidos ha sido constante y relevante (Lattal & Porrit, 2008; O'hara, et al., 1985). Sin embargo, estos desarrollos han sido escasamente aplicados a los líderes y dueños de MiPyMEs en México.

La propuesta conceptual de Camacho y Arroyo (2024) pone el énfasis en las funciones conductuales que le dan especificidad al liderazgo participante en dicho sector. Dicho análisis fue guiado por la comunicación directa con líderes en su contexto cotidiano en conjunto con las herramientas de la GCO. Específicamente, las funciones de ejemplar operativo, de gestión de la retroalimentación, y de innovación identificadas por estos autores posibilitan generar una interpretación de la conducta de dueños o líderes microempresariales que delimite su especificidad.

La presente propuesta de medición desarrolla dicho análisis al generar una forma de calcular las aportaciones y pesos singulares que cada una de las funciones tienen en el liderazgo participante competente. Los cálculos propios del CLP en la ecuación 2 proporcionan una forma de plantear metas objetivas de innovación, gestión o de productividad para la capacitación basada en los estándares de las buenas prácticas profesionales (Stein, 1975) y vinculadas a las fortalezas y virtudes de la aplicación de los principios del análisis de la conducta al comportamiento de los líderes (Daniels, 2016).

Estos esfuerzos buscan incrementar el alcance y la efectividad de la GCO en un sector de la economía fundamental para los países en vías de desarrollo y se corresponde cabalmente con el objetivo original de esta sub-área del ACA: el establecer tecnologías de cambio para mejorar la productividad y la satisfacción de los trabajadores (Hall, 1980) incluyendo a los microempresarios vistos como trabajadores y líderes organizacionales.

Referencias

Bass, B. M. (con 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.i2.8446>
- Camacho, I., & Arroyo, H. R. (2024). Liderazgo participante en microempresas. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 50(1), 97-112. <https://doi.org/10.5514/rmac.v50.i1.88708>
- 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>
- Daniels, A. C. (2016). *Bringing out the best in people. How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. McGrawHill.
- ENLACE, (2022). *Taller de capacitación empresarial: Una tomografía de tu negocio*. UNAM. <https://fenix.iztacala.unam.mx/?p=36326>
- 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%2F03392470>
- Gómez, M., A., & García, Pérez de Lema, D. (2009). Los factores no financieros y su importancia para la aprobación de un crédito a la PYME en México: Evidencia empírica. *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 26(73), 23. <https://doi.org/10.33937/reveco.2009.7>
- Hall, B. L. (1980). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2(3), 145-150.
- Houmanfar, A. R. y Szarko, J. A. (2022). Value-based governance in organizations and beyond. En A. R. Houmanfar, M. Fryling & M. P. Alavosius (Eds.), *Applied behavior science in organizations. Consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management*. (pp. 291-316). Routledge.
- 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
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. Routledge.
- Lattal, D., & Porrit, M. (2008). Translating the science of behavior analysis to the workplace: One company's 30-year effort. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(1), 27-44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243016300002>
- Lund-Thomsen, P., Jamali, D. y Vives, A. (2013). *CSR in SMEs: An Analysis of Donor-Financed Management Tools*. Copenhagen Business School Working Paper No. 3. <https://ssrn.com/abstract=2358477>
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change. Engineering organizations with behavioral systems analysis*. Context Press.
- Malott, R., & Kohler, K. (2021). *Principles of behavior*. Routledge.

- Mawhinney, T. C. (1982). Maximizing versus matching in people versus pigeons. *Psychological Reports*, 50(1), 267–281. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.50.1.267>
- Mawhinney, T. C. (2011). Evolution of organizational cultures as selection by consequences: The Gaia hypothesis, metacontingencies and organizational ecology. En Mawhinney, T. C. (Ed.). *Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management: Theoretical foundations and implications for research and practice*. The Haworth Press.
- Miltenberger, R. G. (2020). *Modificación de conducta. Principios y procedimientos*. ABA España.
- 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.
- Stein, T. (1975). Some ethical considerations of short-term workshops in the principles and methods of behavior modification. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 8(1), 113-115. <https://doi.org/10.1901/jaba.1975.8-113>
- 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(1), 93-123. <https://doi.org/10.1080/01608061.2012.675864>
- Wilder, D. A., Cymbal, D. y 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: August 25, 2024

Final acceptance: November 4, 2024