



CONTRIBUCIONES DE LA MODIFICACIÓN DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL (OBM) PARA LA GESTIÓN TOTAL DE CALIDAD (TQM)

CONTRIBUTION OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT (OBM) TO THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

*Lic. TOMÁS VARGAS HALABÍ

RESUMEN

Este artículo revisa la importancia de los factores humanos en la Gestión Total de Calidad (TQM), así como la posible contribución que la Modificación de Conducta Aplicada a las Organizaciones (OBM) puede tener para la implementación exitosa del TQM. Para ello, el autor expone los conceptos generales del TQM y OBM, a partir de lo cual establece posibles áreas de contribución. Finalmente, se presentan algunas reflexiones en torno a la integración de ambos enfoques.

Palabras claves: OBM, TQM, gestión de calidad, administración del desempeño, análisis conductual.

ABSTRACT

This article reviews the importance of the human factors in the Total Quality Management (TQM). It also considers the possible contribution of the Organizational Behavior Management (OBM) to the field of TQM. The author exposes the main concepts of TQM and OBM, and analyzes the possible areas where OBM could contribute to improve the application of TQM. Finally some ideas about the possible integrations of both approaches are presented.

Keywords: OBM, TQM, quality management, performance management, behavior analysis.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un creciente aumento en las exigencias de los clientes en cuanto a la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Lo anterior, en alguna medida, se encuentra relacionado con el

surgimiento de mercados más competitivos y globalizados (Mawhinney, 1992) en cuyo contexto, el mejoramiento continuo constituye un factor crítico para la supervivencia de cualquier organización (Conti, 2004).

De acuerdo con Conti (2004), la Gestión de Calidad Total (TQM) ha sido un factor fundamental en muchas de las mejoras observadas en los últimos veinte años en el desempeño de las organizaciones. Si bien, una afirmación de este tipo debe ser validada por estudios empíricos a gran escala, preferiblemente de carácter longitudinal y en diferentes contextos, es importante anotar que el TQM sigue siendo uno de los enfoques más difundidos (Redmon, 1992) y ha sido durante las dos últimas décadas una filosofía adoptada por importantes compañías (Rahman, 2004), a pesar de la creciente popularidad de los procesos de aseguramiento de la calidad (Zhu y Scheuermann, 1999).

En cuanto a las probabilidades de éxito de los procesos de implementación del TQM, es necesario señalar que la evaluación rigurosa de la efectividad de los diferentes modelos de cambio organizacional, enfrenta grandes desafíos metodológicos. A pesar de lo anterior, Smith (2002) realiza un análisis de las investigaciones publicadas en los últimos años, a partir de lo cual concluye que la tasa de éxito en los procesos dirigidos bajo la filosofía de TQM varía de manera importante, dependiendo del estudio al que se haga referencia. Dicha variación ocurre en un rango de éxito que va desde el 14% hasta el 65%, con una media de éxito de 37%. Si bien estos resultados, como señala Smith (2002), deben ser tomados con cautela, subrayan la dificultad y complejidad implicada en la implementación del TQM.



No obstante lo anterior, existen elementos que se asocian con el éxito del TQM. En este sentido, Raham (2004) señala que los factores asociados con el comportamiento y las personas son claves, más allá de la utilización de herramientas tradicionales consideradas como elementos "duros" del enfoque, como, por ejemplo, el control estadístico de procesos. En esta misma dirección, Zhu y Scheuermann (1999) señalan como esencial para el éxito del TQM, que las personas al interno y a lo externo de las organizaciones, sean clientes o proveedores, se involucren en el proceso de mejora. Esto pone de manifiesto la importancia de elementos tales como el compromiso de la administración superior, el liderazgo, el entrenamiento y el trabajo en equipo.

Tal y como ha sido puesto de manifiesto, por los autores citados previamente, los factores humanos son de importancia clave en las organizaciones. Por ello, es de enorme relevancia cualquier tecnología que de forma ética y responsable, permita realizar una intervención en el comportamiento humano en el contexto organizacional, de manera que el esfuerzo de las personas sea orientado en una dirección correcta, a la vez que facilite su realización y promueve el desarrollo de sus capacidades. Al respecto Frederiksen (1982), de forma crítica, ha señalado que las ciencias relacionadas con el comportamiento humano han hecho grandes promesas a los administradores; sin embargo, en muchas ocasiones, el resultado ha sido desalentador. Dicho autor señala que a pesar de que los enfoques tradicionales han permitido tener una mejor comprensión de las necesidades y motivaciones de las personas en el trabajo, esto no necesariamente se ha logrado traducir en una tecnología que permite resolver muchos de los problemas que cotidianamente se presentan en las organizaciones. La modificación de conducta aplicada a las organizaciones (OBM), constituye un enfoque alternativo para la intervención sobre el comportamiento humano, el cual se ha desarrollado en relativo aislamiento de la psicología laboral tradicional y cuyas raíces se encuentran, principalmente, en el análisis de la conducta (Dickinson, 2000). Esto ha traído como consecuencia que, a pesar de compartir objetivos comunes, subsistan importantes

diferencias metodológicas y conceptuales entre ambos enfoques, tal y como ha sido puesto de manifiesto recientemente por BuckJin *et al.* (2000).

Dada la importancia de la gestión de la calidad en las organizaciones y particularmente del TQM, así como el papel decisivo que para su éxito juegan los factores relacionados con las personas, resulta relevante explorar la posible contribución que el OBM puede tener en la implementación exitosa del TQM. En este artículo se pretende abordar esta cuestión tomando como base la literatura disponible, para lo cual, a continuación se exponen algunos conceptos generales sobre el TQM y el OBM, para posteriormente, evaluar la posible relación entre ambos enfoques y el posible beneficio que podría derivarse de su integración.

CONCEPTOS GENERALES SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)

De acuerdo con Tobin (1990) el TQM puede considerarse como un esfuerzo integrado, para obtener ventaja mediante el mejoramiento de cada faceta de la cultura organizacional. Dicho esfuerzo se diferencia de la administración tradicional en los siguientes aspectos:

- a. Enfoque en el cliente, más que en la administración.
- b. Se favorece la calidad, en contraste con las ganancias.
- c. La calidad es considerada de manera multidimensional y de acuerdo con las preferencias del cliente.
- d. Se promueve el involucramiento de los administradores y los empleados. Estos últimos se facultan para encontrar mejores maneras de trabajar.
- e. Orientación a procesos.

Por su parte, Waldman (1994) considera el TQM como una estrategia sistémica dirigida a mejorar la calidad de los productos y servicios de la



organización. Es necesario señalar que si bien TQM en sus orígenes estuvo más orientado hacia el área de manufactura, de donde provienen muchos de los conceptos principales (Hough, 2004), en la actualidad, el enfoque se ha venido ampliando del tal manera que incluye aplicaciones en la industria de servicios y el gobierno (Waldman, 1994). De hecho, hoy día se considera que el TQM no solo incluye tópicos técnicos sino, también, humanos, denominados como aspectos "duros" y "blandos" respectivamente. De acuerdo con Rahman (2004) algunos de estos aspectos son los siguientes:

Por su parte, Deming ha sugerido una serie de pautas, las cuales combinan tanto aspectos técnicos como humanos, necesarias para una adecuada administración en el marco del TQM

(Mawhinney, 1992). Según Walton (1992) son las siguientes:

1. Ser constante en el propósito de mejorar el producto o servicio como forma de ser competitivo y mantenerse en el negocio.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. No depender de la inspección masiva.
4. Eliminar la práctica de adjudicar contratos de compra, basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.

Aspectos "Blandos"	Aspectos "Duros"
Liderazgo de alta administración	Uso de sistemas avanzados de manufactura
Involucramiento de los trabajadores	Uso de los principios de Justo a Tiempo
Empoderamiento de los trabajadores	Administración de procesos
Entrenamiento de los trabajadores	Calidad de los datos y reportes
Trabajo en equipo y comunicación	Diseño de calidad
Administración estratégica de la calidad	Control estadístico de procesos
Enfoque en el cliente	<i>Benchmarking</i> Mentalidad "cero defectos"

Rahman (2004) apunta que los factores "blandos" juegan dos roles fundamentales. El primero relacionado con promover un ambiente propicio para la difusión e implementación de los aspectos "duros", y el segundo, referido al impacto de una administración de recursos humanos orientada hacia la calidad, como eslabón clave en el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

7. Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es castigar a las personas o decirles que hacer, sino orientarlos.
8. Desterrar el temor.
9. Eliminar las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar "slogans", exhortaciones y metas para la fuerza laboral.

11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo por un trabajo bien hecho.
13. Establecer un vigoroso programa de educación.
14. Poner a todas las personas de la organización a trabajar en la transformación.

Por su parte, Waldman (1994) sintetiza el pensamiento moderno del TQM en los siguientes ocho aspectos:

1. Compromiso de la administración superior para poner la calidad como alta prioridad.



2. Una amplia definición de calidad como lograr las expectativas de los clientes al menor costo, la cual acompaña todas las fases de diseño, producción y entrega del producto o servicio.
3. La institución del liderazgo orientado hacia los valores de TQM.
4. El desarrollo de una cultura de calidad.
5. Involucramiento y empoderamiento de todos los miembros de la organización en un esfuerzo colectivo por mejorar la calidad.
6. Una orientación a la administración por hechos, incluyendo el uso de técnicas científicas.
7. El compromiso de mejorar continuamente las capacidades de los empleados y los procesos mediante el entrenamiento y el "benchmarking".
8. Intentar involucrar a los proveedores y clientes en el esfuerzo de mejorar la calidad.

CONCEPTOS GENERALES SOBRE CONDUCTA APLICADA A LAS ORGANIZACIONES (OBM)

Las raíces filosóficas y experimentales del OBM provienen del análisis de la conducta (Johnson, Mawhinney y Redmon, 2001). Busca la aplicación de los principios y técnicas desarrolladas a partir de estudios del aprendizaje en el manejo de la conducta en las organizaciones. Estos principios y técnicas permiten aumentar, mantener y eliminar conductas cuando son aplicados de forma intencional y sistemática (Scott *etal.*, 1986).

Frederiksen (1982) identifica cuatro características básicas del enfoque del OBM:

1. Se centra en la conducta más que en estados internos de los empleados.

2. Su objetivo principal es hacer la organización más eficiente al tiempo que mejora la satisfacción del trabajador.
3. Se centra en la modificación de los antecedentes y consecuencias del comportamiento.
4. Utiliza diseños experimentales intra sujeto, más que entre grupos.

No es el propósito de este artículo describir a profundidad los fundamentos filosóficos y metodológicos del análisis de la conducta contemporánea; al respecto, el lector interesado en profundizar en ellos puede consultar a Baum (1994). Basta señalar que en el análisis de la conducta son fundamentales los principios del aprendizaje derivados del **análisis experimental de la conducta**, así como el pensamiento de Skinner. Este último, ya en su libro **Ciencia y Conducta Humana** (1953) sugería la aplicación de los principios del análisis de la conducta a tópicos del área de negocios.

Dentro del análisis de la conducta es fundamental considerar como elemento básico para cualquier programa de cambio, la influencia de las consecuencias, ya que aquellos comportamientos que son seguidos por consecuencias positivas tienen mayores probabilidades de repetirse, mientras que aquellos que son seguidos por consecuencias desfavorables, tienden a disminuir su frecuencia (Scott *et al.*, 1986). Los estímulos que anteceden a la conducta juegan un rol importante como estímulos de apoyo, sin embargo, el papel esencial lo tienen las consecuencias. Tanto los antecedentes como las consecuencias, pueden administrarse de acuerdo con complejos programas denominados horarios de reforzamiento. Estos principios han sido sistematizados para su aplicación en el área organizacional en el Modelo Antecedentes-Comportamiento-Consecuencias (Daniels, 1993).

De acuerdo con Daniels (1993) un antecedente es un lugar, objeto o situación que se presenta antes del comportamiento y nos impulsa a ejecutarlo, por ejemplo, un teléfono que timbra,



un letrero, un buzón de sugerencias o un manual de políticas. Es importante señalar que los antecedentes funcionan debido a que se asocian con determinadas consecuencias.

En cuanto a las consecuencias, existen cuatro clases básicas (Daniels, 1993):

1. Reforzamiento positivo: consiste en administrar un estímulo positivo con el objetivo de que la conducta se fortalezca, por ejemplo, permitirle a los empleados ejecutar una actividad placentera, luego de una más difícil.
2. Reforzamiento negativo: consiste en eliminar un estímulo aversivo con el objetivo de fortalecer la conducta, como seguir una norma para evitar una reprimenda.
3. Castigo positivo: consiste en introducir un estímulo aversivo con el fin de debilitar la conducta, por ejemplo, dar una reprimenda a un empleado que incumple una norma de seguridad.
4. Castigo negativo: consiste en eliminar un estímulo positivo con el fin de debilitar un comportamiento, como eliminar parte de una comisión, si una orden no está completa.

Evidentemente, existen una serie de principios, procedimientos y técnicas para la administración adecuada de estos principios. Sin embargo, el esquema general de trabajo de cualquier intervención de OBM contempla las siguientes etapas (Scott *et al.*, 1986):

1. Identificar las conductas por modificar.
2. Medir la frecuencia de la conducta (línea base).
3. Identificar los antecedentes y las consecuencias de la conducta (análisis ACC).
4. Intervención

- Diseñar el programa
- Aplicar la estrategia
- Medir los cambios en la conducta
- Mantener los cambios

5. Evaluar el programa

Por otra parte, O'Hara, Jonson y Beehr (1985) considerante acuerdo con su análisis de los resultados de la investigación en OBM, que existe suficiente evidencia experimental para afirmar que los principios de modificación del comportamiento son efectivos para mejorar el desempeño de los trabajadores, el manejo del ausentismo, la seguridad laboral, el uso adecuado de los recursos y la prevención del robo. Asimismo, se han realizado progresos importantes en áreas tales como pago por desempeño, liderazgo, trabajo en equipo (Mawhinney, 1992).

Bucklin (2000) manifiesta que los principales tópicos de interés para investigación en la actualidad en OBM, son los siguientes:

1. Productividad y calidad del desempeño.
2. Satisfacción del cliente.
3. Entrenamiento y desarrollo.
4. Seguridad y salud.

En cuanto a los principales procedimientos aplicados en la investigación en OBM, Bucklin *et al.* (2000) identifican los siguientes:

- a. Retroalimentación.
- b. Entrenamiento.
- c. Consecuencias monetarias.
- d. Antecedentes-información.
- e. Consecuencias no monetarias.
- f. Metas.
- g. Reconocimiento

En la actualidad, en el OBM se ha venido reconociendo cada vez con mayor fuerza la necesidad de incorporar una perspectiva más amplia, como complemento a la visión micro del comportamiento (Sulzer-Azaroff, 2000). La concepción de la organización como un sistema



abierto que opera en un contexto más amplio, influido por factores tales como consumidores, accionistas, fuerzas de mercado y el entorno político ilegal, ha tenido un impacto importante en la investigación, principalmente asociado con el desarrollo de una perspectiva conductual de la cultura organizacional (Johnson, Mawhinney y Redmon, 2001). Valga señalar que la realización de estudios en gran escala, así como la falta de incorporación de variables del contexto, han sido una debilidad en la investigación en OBM (Redmon, 1992; Babcock, Fleming y Oliver; 1998). No obstante lo anterior, se han realizado progresos y se han comenzado a desarrollar intervenciones de este tipo, como la reportada por Callahan y Nolan (2001), en la cual se realizó un cambio de cultura mediante la implementación de un sistema de liderazgo basado en el reforzamiento positivo.

ANÁLISIS CRÍTICO

A continuación se detallan algunas de las posibles contribuciones del OBM al TQM:

- a. En cuanto al papel de las consecuencias en el control del comportamiento humano en las organizaciones, el OBM puede realizar una contribución importante al TQM. En el caso de los 14 puntos propuestos por Deming, si bien ofrecen una perspectiva importante en torno a la administración, la mayoría de ellos están referidos a antecedentes del comportamiento y en ningún caso se realiza un análisis de las consecuencias, en términos de reforzamiento que podrían mantener los comportamientos deseables. Por ejemplo, en el caso del punto 1, donde se establece la necesidad de ser constantes con el propósito de mejorar el producto o servicio, el OBM puede contribuir de manera importante a identificar los factores que determinan la atención o no atención sobre el mejoramiento de los productos o servicios, a partir de lo cual se pueden establecer acciones efectivas para el cambio.
- b. En el caso del liderazgo, la incorporación de los conceptos y las técnicas del OBM, puede ser de gran beneficio para el TQM. Los principios conductuales pueden contribuir a eliminar muchas de las malas prácticas de supervisión, como el uso continuo e indiscriminado del castigo. En este sentido, es posible capacitar al personal en métodos positivos y efectivos de supervisión que permitan disminuir la resistencia (característica de los ambientes en los que se administra basados en el temor) de manera que se logre mayor compromiso e involucramiento en torno al esfuerzo de mejorar continuamente.
- c. En el caso del trabajo en equipo, la investigación sugiere que principios conductuales tales como la retroalimentación y el entrenamiento conductual, contribuyen a fortalecer aquellos comportamientos dirigidos a mejorar la coordinación del equipo (Babcock, Fleming y Oliver; 1998). En esta dirección, el OBM puede contribuir de manera importante al desarrollo de equipos de trabajo efectivos en torno al mejoramiento continuo.
- d. Promover de forma sistemática y mediante técnicas positivas pautas de comportamiento alineados con una filosofía organizacional, constituye una herramienta muy importante para el cambio de cultura. Esto ha sido puesto en evidencia por la experiencia de Callahan y Nolan (2001). En este sentido, el enfoque de OBM constituye una herramienta fundamental para promover un cambio cultural en torno a la mejora continua.
- e. Ambos enfoques se orientan hacia la administración basada en hechos, dando especial importancia al uso de técnicas que poseen respaldo científico. En el caso del OBM, una de sus características es el uso de diseños experimentales intragrupo. Estos diseños se caracterizan por realizar las comparaciones al interno del grupo en cuestión (Komaki y Goltz, 2001) y han sido ampliamente utilizadas en el contexto organizacional en la investigación en OBM. Esta herramienta metodológica



permite evaluar el impacto de una intervención de cambio sobre una o varias variables dependientes. La utilización de este tipo de modelos podría ser de utilidad en el TQM, como herramienta para someter a prueba de intervenciones de cambio en el contexto de una mejora continua y permanente de las prácticas organizacionales.

- f. El OBM permite analizar los problemas de desempeño humano desde una perspectiva coherente y bien fundamentada, lo cual posibilita dimensionar los alcances y limitaciones de las diferentes intervenciones en el ámbito del comportamiento. Esto permite evitar generalizaciones inadecuadas y poco fundamentadas, como por ejemplo, considerar la capacitación como la solución a todos los problemas de desempeño.
- g. El OBM, por su parte, se puede beneficiar de la incorporación de conceptos provenientes del TQM, especialmente debido a que la investigación en OBM ha tendido a ser en pequeña escala; en este sentido, el TQM puede contribuir a diseñar intervenciones de cambio de conducta mejor orientadas, de acuerdo con el contexto en el cual opera la organización y con ello, contribuir a su supervivencia.

COMENTARIOS FINALES

Es clara la importancia que tienen los factores humanos en la implementación de cualquier proceso de cambio bajo la filosofía del TQM. Por ello, la contribución que el OBM pueda realizar al TQM es muy relevante, ya que sus métodos tienen un sólido respaldo conceptual y empírico. Por otra parte, cualquier intervención de modificación del comportamiento, por más efectiva que sea, que no considere la situación de la organización en el contexto donde opera, así como el papel de sus clientes, es de poca relevancia para la organización como un todo. En esta dirección, la incorporación de conceptos de TQM en el OBM puede ser muy beneficiosa.

La sinergia derivada de la integración de ambos enfoques, puede ser importante con el fin de asegurar la supervivencia de la organización; sin embargo, plantea importantes desafíos para la integridad de ambos enfoques. La utilidad final de dicha integración es un aspecto que solo puede ser dilucidado mediante investigación, lo cual plantea, sin duda, una interesante veta de trabajo en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Babcock, R., R. Fleming y J. Oliver. (1998). OBM and Quality Improvement Systems *Journal of Organizational Behavior Management*. Vol. 18 (2-3).
- Baum, W. (1994). *Understanding Behaviorism: Science, Behavior and Culture*. New York: Harper Collins Colleague Publishers.
- Bucklin, B., A. Alvero, A. Dickinson, J. Austin y A. Jackson. (2000). Industrial Organizational Psychology and Organizational Behavior Management: An Objective Comparison. *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 20 (2).
- Callaban, D. y T., Nolan. (2001). Changing the corporate culture at Chevron. *Behavioral Technology Today*, 1(1-12).
- Conti, T. (2004). How to conceptually Harmonize ISO 9000 Certification, Levels of Excellence, Recognition and Real Improvement. *Total Quality Management*. Vol. 15 (5-6), 665-677.
- Daniels, A. (1993). *Gerencia del desempeño*. México: McGraw-Hill.
- Dickinson, A. (2000). The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector: The 1950s-1980s. *Journal of Organizational Behavior Management*. Vol. 20 (3-4), 9 - 58.



- Frederiksen, L. (1982). Organizational Behavior Management: An Overview. En L. Frederiksen (ed.), *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Jonhnsom, M, T. Mawhinney y W. Redmon. (2001). Introduction to Organizational Performance: Behavior Analysis and Management. En: *Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management*. New York: Haworth Press.
- Hough, M. (2004). *Updating our TQM Thinking for a knowledge and service Economy. Total Quality Management*. Vol. 15, N.º 5- 6. Routledge.
- Komaki,J. y S.Goltz. (2001). Within-Group Research Designs: Going Beyond Program Evaluation Questions. En: *Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management*. New York: Haworth Press.
- Mawhinney,T. (1992). Total Quality Management and Organizational Behavior Management: Integration for Continual Improvement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25,525- 543.
- O'Hara, K., Johnson, M. y Beehr, T. (1985). Organizational Behavior Management in the Private Sector: a review of empirical research and recommendations for further investigation. *Academy of Management Review*. Vol. 10 (4), 848-864.
- Redmon, W. (1992). Opportunities for Applied Behavior Analysis in the Total Quality Movement. *Journal of Applied Behavior Analysis*. 25,545-550.
- Scott, R., Swan, J., Wilson E. y Robert, J. (1986). Organizational Behavior Modification: A general motivational tool for sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Agosto, 61-70.
- Skinner. B .F. (1953/1986). *Ciencia y conducta humana*. Barcelona: Martínez Roca.
- Smith, M. (2002). Success Rates for Different Types of Organizational Change. *Performance Improvement*. Vol. 41(1), 26-33.
- Sulzer-Azaroff, B. (2000). Of Eagles and Worms: Changing Behavior in Complex World. *Journal of Organizational Behavior Management*. Vol. 20 (3-4), 139-163.
- Tobin, L. (1990). The New Quality Landscape: Total Quality Management. *Journal of System Management*. Vol. 41.10-14.
- Waldman,D (1994). The contributions of Total Quality Management to aTheoryof Work Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 19 (3), 510-536.
- Walton,M. (1992). *Cómo administrar con el método Deming*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Zhu, Z. y L., Scheurmann. (1999). A comparison of quality programmes: Total Quality Management and ISO 9000. *Total Quality Management*. Vol. 10 (2), 291-297.