

## IV. TEORÍA CONDUCTUAL

El enfoque conductual del aprendizaje se centra en la conducta observable; de acuerdo con este enfoque el aprendizaje es un cambio en la conducta, es la forma como responde una persona ante una situación en particular.

El aprendizaje es constante e implica siempre un cambio, que ocurre en la persona como resultado de la experiencia. El aprendizaje no siempre implica conocimiento y habilidades, las actitudes y las emociones también pueden ser aprendidas.

B. F. Skinner, psicólogo conductista, se le llama así por que se ha dedicado al estudio de las conductas observables y los cambios conductuales.

El cambio en el aprendizaje puede darse por medio de cuatro procesos diferentes: contigüidad, condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje observacional.

Contigüidad: aprendizaje mediante asociaciones simples, establece que cada vez que dos sensaciones ocurren juntas una y otra vez, quedaran asociadas. Más tarde cuando sólo una de estas sensaciones ocurra (un estímulo), la otra también será recordada (una respuesta).

Condicionamiento clásico: las personas pueden aprender a responder automáticamente a estímulos que anteriormente no tenían efecto o tenían uno muy diferente sobre ellos. La respuesta aprendida puede ser una reacción emocional, como el miedo o el placer, o una respuesta fisiológica como la tensión muscular. Estas respuestas que normalmente son involuntarias, pueden ser condicionadas o aprendidas para que ocurran automáticamente en situaciones particulares.

El condicionamiento clásico puede emplearse para ayudar a la gente a aprender respuestas emocionales más adaptativas.

El condicionamiento clásico describe como pueden aparearse las conductas existentes con estímulos nuevos.

El condicionamiento operante es el proceso de aprendizaje que implica la fase de acción de la conducta, el adquirir nuevas conductas. Muchas conductas son deliberadas u operantes de esta manera el condicionamiento operante o aprendizaje operante implica el control de las consecuencias de la conducta.

El condicionamiento operante se ha enfocado principalmente en el control de las consecuencias. De acuerdo con el enfoque conductista, las consecuencias determinan en gran medida si una persona repetirá o no una acción en el futuro.

Del condicionamiento operante surge la ley del efecto, que nos dice: cualquier acto que produzca un efecto satisfactorio en una situación dada, tenderá a ser repetido.

El modelo C. O. esta tomado de los principios del condicionamiento operante.

#### **4.1 Modelo C. O.**

La modificación del comportamiento organizacional o modelo C. O. es un modelo de motivación que se basa en la medición y aplicación sistemática de incentivos. Este modelo esta basado en la teoría conductista del aprendizaje.

El modelo C. O. es la aplicación en las organizaciones del principio de modificación del comportamiento que se desarrollo a partir de los trabajos de B. F. Skinner que es el principal expositor de la teoría conductista del aprendizaje.

El modelo C. O. se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias; por lo tanto es posible que los gerentes controlen o cuando menos afecten la conducta de varios empleados al manipular sus consecuencias.

El modelo C. O. se fundamenta en la ley de causa y efecto, que afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables y tiende a no repetir la conducta acompañada por consecuencias poco favorables. Hay dos condiciones para aplicar el modelo: el gerente debe identificar algunas consecuencias, y debe ser capaz de administrarlas de manera que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento que se afecta y las consecuencias.

El modelo C. O. señala que las consecuencias externas tienden a determinar el comportamiento. El comportamiento se fomenta con el reforzamiento positivo el cual ofrece una consecuencia favorable que insta a su repetición. Los reforzadores positivos fortalecen la conducta y hacen que la repetición de ésta sea muy probable.

#### **4.1.1 Reforzamiento positivo.**

El reforzamiento positivo siempre debe depender del comportamiento correcto del empleado. Es un reforzador positivo si hace que aumente la frecuencia de la respuesta.

Se está usando reforzamiento positivo cuando se proporciona al trabajador una retroalimentación sobre su desempeño en el puesto, también cuando se ofrece reconocimiento de una forma regular, esto ofrece a los trabajadores consecuencias que influyen en su comportamiento. Cuando un trabajador hace un trabajo de gran calidad y su supervisor lo reconoce por esto, se le está reforzando el comportamiento.

Se dice que se está moldeando una conducta, cuando el reforzamiento exitoso se repite y se está cerca del comportamiento deseado. Aunque todavía no se presente esa conducta, se está reforzando constantemente en la dirección deseada.

Un ejemplo de ello, es el caso de un vendedor nuevo que no sabe como tratar a sus clientes, por lo que su supervisor le explica la forma apropiada de hacerlo, cada vez que el vendedor tiene un comportamiento adecuado el supervisor la expresa su aprobación y lo alienta a continuar. Este es un reconocimiento favorable para el vendedor por lo que le ayuda a moldear el comportamiento en la dirección deseada.

#### **4.1.2 Reforzamiento negativo y castigo.**

Reforzamiento negativo: fortalecimiento de una conducta por la supresión de un estímulo aversivo. Un estímulo es aversivo si se hace cualquier cosa para evitarlo o escapar de él.

El refuerzo negativo comienza a controlar la conducta a una edad muy temprana, un ejemplo muy cotidiano, es el del niño que hace berrinches y al que se calma dándole un dulce, ve su conducta reforzada positivamente. Sin embargo la conducta de la madre se ve reforzada negativamente por la terminación del molesto llanto. De esa manera, el niño recibe un dulce debido al refuerzo negativo de la madre. Posteriormente, como adulto, el individuo posee todo un repertorio de conductas molestas que le sirven para hacer que se cumplan sus exigencias.

El reforzamiento negativo se produce cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable. El castigo y los refuerzos negativos son dos conceptos que permitirán entender el control negativo de la conducta.

## **Castigo.**

Al igual que los reforzadores, el castigo desempeña un papel muy importante en el control de la conducta humana. El castigo debilita una conducta. El ambiente organizacional esta lleno de consecuencias de castigo reales y potenciales. Las críticas, las tareas indeseables, las evaluaciones no satisfactorias del desempeño, las suspensiones, las retenciones de pago y los despidos son consecuencias comunes de castigo en la conducta organizacional.

El castigo surge cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular.

### **Limitaciones.**

El castigo únicamente desalienta un comportamiento indeseable; no insta directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable.

Si la persona que castiga es la misma que ofrece las recompensas los dos papeles se confunden.

Las personas castigadas pudieran sentirse confusas si no se sabe exactamente él por que del castigo, si ésto sucede se pueden desalentar comportamientos deseables.

El control negativo y específicamente los castigos tienen mucha popularidad dentro de las organizaciones y la sociedad en general, lo más frecuente es que los castigos se apliquen en forma arbitraria y apresurada.

El castigo es muy usado como una forma de control social, desde el punto de vista de la organización es una estrategia muy común porque da un refuerzo poderoso a quien lo

utiliza. Las personas recurren con frecuencia a los castigos para poner fin a la conducta molesta de otros.

Los castigos tienen **efectos secundarios indeseables**, uno de ellos es que una vez que el gerente se hace dependiente de este tipo de control deberá seguir aplicándolo, la supresión de la conducta se da en presencia de la persona que ejerce el castigo.

El anunciar en voz alta la intención de abandonar el trabajo, responder con enojo a un supervisor, salir furioso de la oficina del jefe, son manifestaciones de conducta emocional, se considera que este tipo de conductas son inconvenientes para la organización. El castigo aumenta la frecuencia de las conductas emocionales.

Un tercer efecto secundario es que un castigo puede debilitar algunas respuestas importantes relacionadas con el desempeño, la creatividad, la toma de decisiones, la capacidad de resolución de problemas, etcétera.

Al igual que los castigos los refuerzos negativos se utilizan ampliamente y se abusa de ellos. El castigo y el refuerzo negativo no es lo mismo, el castigo debilita una conducta mientras el refuerzo negativo la fortalece.

Existen dos puntos claves en el uso del refuerzo negativo:

La persona que controla la situación adversa o molesta obtiene beneficios si la otra persona reacciona de cierto modo.

\* La persona que recibe refuerzo negativo por dar la respuesta apropiada que pone fin a la situación molesta.

\* Existen muchos ejemplos de refuerzo negativo en la administración de los recursos humanos.

Una enfermera en jefe agresiva se ve reforzada positivamente por el regreso de una enfermera a una tarea desagradable, pero necesaria. Mientras tanto, la enfermera se ve reforzada negativamente al regresar a la tarea. De esa manera la enfermera pone fin a una situación desagradable, es decir, regresa a la tarea para que la enfermera en jefe deje de molestarla.

Un ejecutivo muy ocupado se ve reforzado negativamente por responder el teléfono.

La persona que no controla la situación debe conducirse de cierta manera para escapar de la situación desagradable.

#### **4.1.3 Extinción.**

La extinción de un comportamiento se produce cuando no hay consecuencias importantes. La extinción se puede usar como alternativa al castigo, para debilitar una conducta indeseable.

El comportamiento aprendido debe ser reforzado para que se repita. Si no hay reforzamiento el comportamiento tiende a desaparecer, sin embargo, no sería lógico pensar que un supervisor pensara que si ignora la conducta de un trabajador esta se extinguirá, ya que existen reforzadores dentro y fuera del área de trabajo, lo importante de esto es que los gerentes pueden lograr resultados más favorables si manipulan las consecuencias favorables y desfavorables.

Se pueden usar combinaciones de castigos y refuerzos positivos, extinción y refuerzo positivo. Al analizar una conducta el gerente puede planear el uso de reforzadores de manera estratégica para suprimir una conducta y reforzar otra.

#### **4.1.4 Programas de reforzamiento.**

Los gerentes deben vigilar el comportamiento del empleado para saber con que frecuencia van a continuar dando ese reforzamiento, y se darán cuenta que tan bien lo están haciendo.

La frecuencia del comportamiento crea una línea de base que permite ver el adelanto o el retroceso de la conducta que se esta reforzando.

Posteriormente el gerente debe seleccionar un programa de reforzamiento. Está puede ser continuo o parcial.

##### **4.1.4.1 Reforzamiento continuo.**

El reforzamiento continuo se produce cuando se dan reforzamientos por cada comportamiento correcto, un ejemplo de esto es el pago de los empleados por cada artículo aceptable que producen. Una nueva conducta se aprenderá con más rapidez si se efectúa este tipo de reforzamiento. Sin embargo en una estación de trabajo al supervisor no le es posible estar reforzando la conducta de cada empleado por cada comportamiento correcto.

Una vez que la respuesta ha sido aprendida, se puede cambiar por un reforzamiento parcial.

##### **4.1.4.2 Reforzamiento parcial**

El reforzamiento parcial o intermitente ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos, esto es, reforzarlos con frecuencia pero no cada vez que se presenten. Una característica del reforzamiento parcial es que tiende a retenerse por más tiempo.



Hay cuatro tipos de reforzamiento parcial o intermitente: a intervalo fijo, a intervalo variable, en radio fijo, en radio variable.

Los programas de reforzamiento a intervalo fijo y variable están basados en la cantidad de tiempo que pasa entre los reforzadores y se llaman programas de intervalo. Los otros dos programas en radio fijo y en radio variable se basan en el número de respuestas que se dan entre los reforzadores y se llaman programas de razón.

### **Programa a intervalo fijo**

Un programa de intervalo fijo ofrece reforzamiento después de un determinado periodo, un ejemplo típico es el pago que llega cada dos semanas.

Cuando el reforzamiento se basa en un intervalo fijo la recompensa es predecible, el reforzamiento siempre se dará con la primera respuesta correcta que ocurra después de cierto tiempo. Puesto que el reforzamiento es tan predecible hay una tendencia a aumentar la respuesta conforme se acerca el momento esperado para el reforzamiento y luego sigue una pausa justo después de haberse dado.

Los programas de intervalo variable ofrecen reforzamiento después de varios periodos, se refuerza una conducta pero no cada vez que se presente, este tipo de programa no le permite al empleado saber cuando se le dará un reforzamiento ya que los intervalos de tiempo son cambiantes.

Un ejemplo de intervalo variable; la política de una compañía de realizar inspecciones de seguridad en cada departamento cuatro veces al año a fin de fomentar el cumplimiento de las regulaciones, las inspecciones se realizan al azar por lo que los intervalos entre ellos varían.

Los programas de radio fijo ocurren cuando hay reforzamientos después de un número específico de respuestas correctas.

Un ejemplo de radio fijo: en una agencia de autos el personal de ventas recibe un bono después de cada cinco artículos vendidos.

En un programa de radio variable se da un reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas.

El programa de radio variable despierta mucho interés y es el preferido por los empleados en la realización de algunas tareas, tiende a ser el más poderoso de todos los programas de reforzamiento. Las máquinas tragamonedas y otros instrumentos de juego operan con un programa de radio variable.

#### **Normas generales para aplicar la modificación del comportamiento.**

- Identificar el comportamiento exacto que se modificará.
- Utilizar el reforzamiento positivo siempre que sea posible.
- Utilizar el castigo solamente en circunstancias poco usuales y para comportamientos específicos.
- Ignorar el comportamiento indeseable que sea insignificante para permitir que se extinga.
- Utilizar procedimientos de moldeado para desarrollar el comportamiento correcto cuando éste sea complejo.
- Minimizar el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento.
- Ofrecer frecuentemente reforzamiento.

## **4.2 Contribuciones y limitaciones del modelo C. O.**

### **Contribuciones.**

- Estimula a los gerentes a que analicen el comportamiento de los subordinados, exploren para ver qué sucede y la frecuencia, los insta a identificar las consecuencias que ayudarán a cambiar el comportamiento.
- Insta a los supervisores a dedicar más tiempo a vigilar el comportamiento de los empleados.
- Cuando se pueden identificar los comportamientos específicos y se aplican apropiadamente los reforzamientos deseados, la modificación del comportamiento puede predecir importantes mejoras en áreas específicas como retardos, faltas y tasas de error.

### **Limitaciones del modelo C. O.**

La modificación del comportamiento podría forzar a las personas a cambiar su comportamiento, de esta manera manipula a los individuos.

- Es un punto de vista extremista.
- Tiene una aplicación limitada en los puestos complejos.
- Es difícil identificar comportamientos específicos en los puestos de abogados corporativos, azafatas o directores generales y reforzarlos.

El modelo C. O. ha pasado por alto las habilidades cognitivas (juicio y elección) de las personas. Esto ha producido una adaptación más reciente del proceso basada en la teoría social del aprendizaje.

### **4.3. Teoría social del aprendizaje.**

La teoría social del aprendizaje también llamada teoría cognoscitiva social enfatiza el aprendizaje a través de la observación a los demás, sugiere que los empleados obtienen mucha información sobre como desempeñarse al observar e imitar a los que los rodean. El comportamiento de un trabajador influye en las personas que están a su alrededor.

La importancia de la teoría social del aprendizaje para la motivación es que recuerda a los gerentes que los empleados no reaccionan mecánicamente a su medio, sino que observan cuidadosamente a otras personas y símbolos a su alrededor, como resultado gran parte de su conducta la eligen conscientemente.

La teoría cognoscitiva social toma en cuenta los enfoques tradicionales conductista y cognoscitivista, a las personas que trabajan con este nuevo enfoque se les llama neoconductistas.

Un ejemplo de este enfoque es el de Albert Bandura que considera el aprendizaje como algo más que la conducta observable.

Existen dos formas de aprendizaje por medio de la observación. El primero ocurre cuando vemos a otros ser recompensados o castigados por acciones particulares y entonces incrementamos o disminuimos nuestra conducta como si nosotros hubiésemos recibido la recompensa.

En el segundo, el observador imita la conducta de un modelo, aunque el modelo no reciba castigo o reforzamiento cuando el observador este presente, con frecuencia, el modelo está presentando algo que el observador quiere aprender.

La observación puede ser un proceso de aprendizaje muy eficiente.