

GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (OBM)

Lo que todo gerente debe saber

TRADUCCIÓN Y RESUMEN POR

JORGE EVERARDO AGUILAR-MORALES

marker

marker

Muchos empresarios toman decisiones equivocadas y desastrosas para sus empresas

marker

marker

- **A menudo estas decisiones tienen su origen en el desconocimiento de las causas que controlan la conducta humana.**
- **Muchos gerentes desconocen lo que actualmente se sabe sobre los determinantes del comportamiento.**

marker

marker

- El problema es que estos errores se cometen una y otra vez, y aún mas, muchas de estas decisiones suicidas se institucionalizan en las políticas , procedimientos, programas entrenamiento para nuevos gerentes, evaluaciones y sistemas motivacionales.

marker

marker

No se pueden resolver los problemas, sino se cambia la forma de pensar que los originó (decía Albert Einstein).

marker

marker

- El análisis de la conducta, no tiene todas las respuestas que los administradores esperan, pero sin duda enseña una forma de aproximarse a los problemas que facilita su solución.

marker

marker

- **La clave de los negocios está en las acciones de las personas.**
- **El comportamiento de las personas es el determinante central en el éxito de las empresas.**

marker

marker



- Los psicólogos llevan mas de 100 años estudiando el comportamiento de manera científica, lamentablemente los descubrimientos no han sido incorporados a la currícula de la gente que estudia la forma de administrar un negocio.

marker

marker

- Sin embargo muchas prácticas inapropiadas en la administración de empresas se han realizado por años y casi de manera universal.
- En el mundo de los negocios el que alguna práctica tenga malos resultados no significa que la gente la deje de hacer y en sentido inverso el que una práctica tenga buenos resultados no significa que la gente la pondrá en práctica.

marker

marker

- Las empresas siguen ocupando ciertos procedimientos de entrenamiento, pago, evaluación y motivación a pesar de ser ineficaces porque la competencia también lo sigue utilizando.
- Es decir dado que todas tienen las mismas malas prácticas, el que una empresa ocupe procedimientos erróneos no necesariamente la pone en desventaja.

marker

marker

- También sucede que una empresa puede tener un sistema eficaz de evaluación, pero como los otros elementos del sistema son equivocados, el efecto final no es sustantivo en la productividad de la organización.

marker

marker

- Obviamente muchas de estas prácticas tienen ventajas por eso son populares, pero esas ventajas no necesariamente crean un valor agregado a la organización y difícilmente han sido evaluadas en su efectividad.

marker

marker

- Las prácticas que hoy en día se utilizan en las empresas están basadas en una diversidad de perspectivas filosóficas pero no en una ciencia de la conducta

marker

marker



- **Es increíble como en empresas que toman decisiones basados en aspectos estrictamente técnicos (como en plantas nucleares) siguen tomando decisiones basados en opiniones y en el voto mayoritario en problemas que tienen que ver con el comportamiento de los trabajadores**

marker

marker

- **La ciencia de la conducta no es solo una forma de explicar el comportamiento, es una aproximación sistemática al estudio del comportamiento. Tan sistemática y eficaz como la física, la química o cualquier otra ciencia.**

marker

marker



- Hay por lo menos dos razones para las que el análisis de la conducta ha sido tradicionalmente ignorado en el mundo de los negocios.

marker

marker

- Los programas en las escuelas de negocios no han enseñado el análisis de la conducta. Lamentablemente poca gente conoce sobre el tema. Para los profesores resulta mas sencillo seguir enseñando un material para el cual los estudiantes no tienen queja que cambiarlo por contenidos que apenas conocen.

marker

marker

- Lo que se enseña sobre el comportamiento en las escuelas de negocios está basado en la experiencia o en el sentido común que no necesariamente son siempre buenos consejeros.
- El análisis de la conducta debe enseñarse en las escuelas de negocios, la evidencia sobre su efectividad es contundente.

marker

marker

- La segunda razón tiene que ver con el dinero. Un sistema de recompensas y beneficios puede ser caro y mínimamente efectivo, sobre todo cuando se utiliza sin conocimientos sobre análisis de la conducta. En estos casos no hay relación significativa entre el bono y la productividad (Bucklin y Dickinson, 2001)

marker

marker

- Pero cuando se utiliza manejando los principios del análisis de la conducta la productividad y la satisfacción del personal aumentan en tasas superiores al 30% (Abernathy, 2000; Towers-Perrin Global Workforce Study, 2007-2008)

marker

marker

Para comprender la utilidad de algunas prácticas organizacionales, todos los gerentes deberían saber algunas cosas básicas sobre el comportamiento

1. Los negocios son comportamiento

- Desde una perspectiva organizacional o de negocios, lo más importante que sabemos es que el comportamiento es la única vía para que las organizaciones logren sus objetivos.
- Los empleados diseñan, desarrollan y ofertan productos y servicios. Los gerentes dan instrucciones y retroalimentación. Los contadores registran entradas y salidas.
- El corazón de todos los negocios son cosas que la gente hace o dice: comportamiento.

marker

marker

2. La conducta es un factor estratégico para el éxito

- Los gerentes saben que existen muchas cosas que resultan estratégicas para los negocios, pero la idea de que lo más importante que debe saber un ejecutivo es cómo cambiar la conducta individual, de grupo o de una nación es raramente escuchada.
- Sin una comprensión clara de los principios que explican el comportamiento, las políticas, procedimientos y sistemas que una organización aprueba pueden provocar un pobre desempeño en los trabajadores.

marker

marker

- En muchas organizaciones los empleados sufren diariamente políticas y procedimientos que obstaculizan en lugar de facilitar el trabajo que se espera de ellos.
- Cuando los ejecutivos no ven el comportamiento como una materia de estudio científico, es común que una iniciativa deficiente sea sustituida por otra igual de eficiente.

marker

marker

- **Aun más, buenos planes son modificados debido a una pobre ejecución. Los buenos planes fallan porque la gente no hace lo que debe hacer, en la forma que debe hacerlo, en el momento en que lo debe hacer y con la frecuencia correcta.**
- **Así la conducta de las personas es el factor principal o estratégico para lograr que una organización logre sus resultados.**

marker

marker

3. Conducta gobernada por reglas vs. Moldeada por contingencias

- El que la conducta sea moldeada por contingencias significa simplemente que las personas aprenden de la experiencia directa a través de las consecuencias de sus acciones.
- Una vez que esto sucede la conducta se mantiene porque es reforzada de manera intermitente.

marker

marker

- En cambio en la conducta gobernada por reglas las personas aprenden indirectamente . En este tipo de aprendizaje las personas no necesitan tener contacto directo con las consecuencias, aprenden al leer u observar las consecuencias que reciben otras personas.

marker

marker

- El comediante Will Rogers dice que hay tres tipos de hombres: Los que aprenden leyendo, los que aprenden por observación y los que tienen que recibir el choque eléctrico para aprender.
- La conducta gobernada por reglas permite aprender lo que otros han aprendido por un vía que incluso a menudos resulta dura, difícil o dolorosa.

marker

marker

- Las reglas pueden ser formales o informales, públicas o privadas.
- Estas reglas se siguen por que frecuentemente son seguidas por consecuencias.
- Desafortunadamente en las organizaciones muchas reglas no se cumplen porque los empleados no reciben consecuencias apropiadas al cumplir dichas reglas.

marker

marker

- La conducta de los adultos es resultado de una combinación de aprendizaje a través de las consecuencias o reglas (observación).
- La investigación sobre el comportamiento demuestra que cuando un trabajador ha sido frecuentemente y positivamente reforzado por conocer y seguir ciertas reglas, no solo es capaz de tomar decisiones efectivas y rápidas , también es capaz de innovar y crear cuando el trabajo se lo exige.

marker

marker

- **La conducta gobernada por reglas es más eficiente que la conducta moldeada por contingencias.**
- **Las organizaciones que saben establecer reglas efectivas son mas competitivas.**

marker

marker



4. Algunas cosas que se saben acerca de las consecuencias

- Se trate de conducta gobernada por reglas o moldeada por las contingencias, *La conducta está en función de sus consecuencias*
- La presentación de un estímulo positivo (reforzamiento positivo) o la eliminación de uno negativo (reforzamiento negativo) incrementa una conducta y puede ser utilizada para enseñar una nueva conducta.

marker

marker

- El reforzamiento positivo produce mejores resultados que el reforzamiento negativo.
- Una consecuencia pequeña pero inmediata tiene más efecto que una grande en el futuro.
- La conducta a la que no le sigue una consecuencia positiva se debilitará y se extinguirá.

marker

marker

- Dos tipos de consecuencias el castigo (presentar un estímulo negativo) y la penalización (eliminar un estímulo positivo) eliminan la conducta. Ellas no incrementan la conducta y no sirven para enseñar algo nuevo.
- La conducta eliminada por castigo o penalización puede volver a ocurrir cuando el castigo o la penalización son eliminadas o son poco probables.

marker

marker

- Aunque estas afirmaciones son hechos probados por la ciencia de la conducta muchas prácticas organizacionales están diseñadas en contra de estos principios y provocan que las organizaciones pierdan tiempo y dinero.

marker

marker



5. EL REFORZAMIENTO POSITIVO

- Es cualquier consecuencia que sigue a un comportamiento y que hace que este se incremente.
- Solo aquello que incremente una conducta puede ser llamado reforzador positivo, solo sabemos que algo es reforzante hasta que vemos su efecto.
- Existen muchos tipos de consecuencias que pueden ser utilizadas en el trabajo, pero solo el reforzamiento positivo crea valor para una organización.

marker

marker

- El concepto de reforzamiento positivo cambia la forma en que los gerentes ven su trabajo.
- Si un gerente aprende que el reforzamiento positivo resuelve los problemas mas rápidamente, mejor y con menos estrés, entenderá que no necesita tomar el mando o control o tener un estilo de dirección.

marker

marker

- La administración implica crear condiciones para el óptimo desempeño de todos y en último término de la organización.
- El liderazgo se mide a partir del éxito de los seguidores.
- Pero en ambos casos lo que se requiere es volverse experto en la aplicación del reforzamiento positivo.

marker

marker

6. CÓMO HACER QUE EL REFORZAMIENTO POSITIVO FUNCIONE

- Para que el reforzamiento funcione existen algunas reglas mínimas que hay que seguir:

marker

marker



El reforzamiento tiene que ser personal

- La gente es única en las cosas que refuerzan su conducta.
- Aunque muchas cosas pueden ser reforzantes para muchas personas, no en todos los casos sucederá lo mismo.
- A pesar de lo que se cree para muchas personas por ejemplo, puede ser más reforzante su tiempo libre que el dinero.
- Al utilizar el reforzamiento se tienen que tomar en cuenta las diferencias individuales

marker

marker

El reforzamiento tiene que ser contingente

- Para que el reforzamiento sea efectivo la gente se lo tiene que ganar.
- Es decir debe haber una relación directa entre lo que el comportamiento y el reforzador, lo que constituye una contingencia
- La pregunta clave para saber si el reforzamiento se está utilizando apropiadamente es ¿Qué tiene que hacer para poder ganarse el reforzador?

marker

marker

- **Muchas recompensas o beneficios laborales no están vinculados con una conducta específica que el trabajador tenga que realizar para poder obtenerlos.**
- **“Los beneficios” en un empleo a menudo están determinados por el nuevo rol que adquiere el empleado no por su desempeño.**
- **Los aumentos se otorgan a todos los trabajadores sobre indicadores anuales globales.**

marker

marker

- Para que funcione debe existir una regla clara en la que el trabajador obtenga el reforzador solo por haber hecho lo correcto en el momento correcto.

marker

marker



Recompense inmediatamente

- Cuando el reforzador ocurre mucho tiempo después de ejecutada la conducta que pretendía reforzar es poco probable que funcione.
- En estos casos es más probable que se refuerce la conducta que recientemente acaba de ocurrir que la conducta que se quería reforzar.
- Hay muchas conductas supersticiosas que pueden aprenderse precisamente por este retraso entre la conducta emitida y el reforzador.

marker

marker



- A veces las personas aprenden a presionar con insistencia el botón de un elevador porque justo cuando lo acaban de presionar se abre el elevador.
- En el trabajo puede ocurrir algo similar a veces una recompensa dada por una conducta específica puede parecer que fue otorgada por otra.

marker

marker

Refuerce frecuentemente

- Una persona necesita recibir muchos reforzadores para que puedan desarrollarse ciertos hábitos.
- Lo video juegos otorgan cerca de 100 reforzadores por minuto.
- Compare este número con la cantidad de reforzadores que puede recibir un trabajador en un mes, en un semestre o incluso en un año y será muy insignificante, aun en empresas que buscan desarrollar altos niveles de motivación.

marker

marker

7. EL REFORZAMIENTO NEGATIVO

- El típico error que comenten muchos maestros al hablar sobre reforzamiento negativo es confundirlo con el castigo.
- El castigo y el reforzamiento negativo son dos términos que se refieren a situaciones totalmente diferentes.

marker

marker

- La diferencia principal es que el castigo decrecienta la conducta en tanto que el reforzamiento negativo la incrementa.
- Tanto el reforzamiento positivo como el negativo incrementan la conducta.
- Otra diferencia sustancial tiene que ver con el efecto que ambos tienen sobre la conducta. Veamos porque...

marker

marker

- Una conducta se puede fortalecer porque en el pasado ha recibido una consecuencia positiva o porque ha evitado que aparezcan consecuencias negativas. Es decir se ha reforzado positiva o negativamente.
- Un estudiante puede estudiar todos los días porque es el requisito que tiene que cumplir antes de salir a jugar o puede cumplir con sus deberes porque así evita que sus padres se molesten con él.

marker

marker

- El reforzamiento negativo es el procedimiento por default que se utiliza cuando no se establece con claridad procedimientos de reforzamiento positivo.
- Una empresa que le exige al trabajador que cumpla con ciertos estándares porque para eso se le está pagando, es un ejemplo claro de la aplicación del reforzamiento negativo.

marker

marker

- El problema de la conducta que se ha reforzado negativamente es que solo se mantiene en tanto hace que desaparezca el estímulo aversivo, una vez que esto sucede la conducta cesa.
- Una persona que estando en un túnel observa que se acerca el tren, correrá tanto como pueda para escapar del mismo.
- Pero una vez que salga de túnel y se ponga lejos del alcance de tren la carrera cesará.

marker

marker



- Los estudiantes solo estudian en tanto esté el maestro que representa una amenaza. Así hace la tarea porque esto ha evitado las represalias del profesor.
- Pero una vez que el ciclo escolar concluye son pocos los estudiantes que por su propia cuenta van a la librería y compran todos los libros que estudiarán en vacaciones.

marker

marker

- La gente termina haciendo las cosas porque *deben* hacerlo y no porque *quieran* hacerlo.
- Y esto representa un problema serio en las organizaciones, porque gran parte del comportamiento que se demanda actualmente en el mundo de los negocios difícilmente puede aprenderse a través del reforzamiento negativo.

marker

marker

- La iniciativa, la pertenencia, el altruismo, el compromiso, involucrarse con la empresa, aceptar su filosofía, etc. nunca se aprenden por reforzamiento negativo
- Las empresas no pueden darse el lujo de basar su rendimiento solo en los efectos del reforzamiento negativo.

marker

marker

- **Los negocios son comportamiento y**
- **La conducta es tiempo y dinero.**
- **La falta de comprensión del comportamiento humano desde una perspectiva científica, le cuesta a una organización tiempo y dinero y le ocasiona problemas organizacionales importantes.**

marker

marker

- **Muchas prácticas organizacionales se basan en el sentido común, en el liderazgo individual o en la experiencia de los gerentes, pero pocas se diseñan basándose en principios probados y validados en investigaciones sobre el comportamiento humano.**

marker

marker

- En la mayoría de los casos los gerentes no saben nada del análisis de la conducta o en el mejor de los casos los gerentes saben del análisis de la conducta lo que la mayoría de nosotros sabe sobre la ley de gravedad.
- Sin embargo, en un mundo de negocios competitivo, quienes estudian con profundidad el análisis conductual son los que el corto y largo plazo serán los ganadores.

marker

marker

- Francis Bacon dijo que la única forma de dominar a la naturaleza es obediéndola.
- En las organizaciones lo que se refuerza es lo que se hace.
- Si construimos organizaciones consistentes con lo que sabemos sobre el comportamiento humano se pueden mejorar de manera incluso dramática los resultados que se obtengan.

marker

marker

- Si aplicamos los principios que explican el comportamiento podemos lograr nuestros objetivos.
- Pero si se ignoran las leyes que explican el comportamiento, estas leyes de todos modos funcionarían, solo que al no ser planificadas, los resultados organizacionales pueden ser totalmente contrarios a los que esperamos.

marker

marker

Bibliografía:

- El texto es un resumen y traducción libre de Daniels, A. C. (2009) *What all managers need to know about behavior. In 13 Management practices that waste time and money (and what to do instead)*. Atlanta GA: Performance Management Publications

marker

marker

DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



Es un sitio auspiciado por

**GESTIÓN DEL
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**
CONSULTORÍA



El primer despacho de consultoría en América Latina que utiliza de forma explícita los principios derivados de las ciencias del comportamiento PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL en un ambiente de trabajo colaborativo.

E-mail: gestiondelcomportamiento@gmail.com

En Facebook [/Jorge Everardo Aguilar Morales](#)

[/direcciondepersonal](#)

marker

marker