

# **El condicionamiento operante *[en las organizaciones]***

Por Karl Hell

Traducción y resumen

Jorge Everardo Aguilar Morales

marker

marker

**En pocas palabras se puede definir al condicionamiento operantes como un programa sistemático de recompensas y castigos utilizados para obtener el comportamiento que se desea.**

marker

marker



**El condicionamiento operante se basa en dos supuestos básicos acerca de la experiencia humana y la psicología:**

- 1. Las acciones de las personas tienen consecuencias que afectan las conducta emitidas**
- 2. La calidad percibida de la consecuencia de un acto afectará el comportamiento futuro**

marker

marker

**Además, la idea central del condicionamiento operante es que las principales influencias en el comportamiento son externas .**

**Es en el medio ambiente de una persona en donde se programan su comportamiento**

marker

marker



**El psicólogo de Harvard, B. F. Skinner fue pionero del conductismo, a finales de la década de 1930 y siguió contribuyendo has mediados de 1970.**

**El condicionamiento operante es uno de los conceptos clave en las escuelas de psicología.**

marker

marker



**Skinner denominó a este concepto condicionamiento operante para distinguirlo del desarrollado por el fisiólogo ruso Ivan Pavlov, que ahora se conoce como condicionamiento clásico.**

marker

marker



**El condicionamiento clásico se ocupa de la conducta refleja o no aprendida, como el movimiento de la pierna cuando un martillo golpea la rodilla.**

**En un famoso experimento Pavlov entrenó a uno perros para que salivaran en espera del alimento cuando sonaba una campana.**

marker

marker



**En el condicionamiento operante , sin embargo, se enfoca en las conducta aprendidas no reflejas.**

**El condicionamiento operante sucede por las consecuencias que una conducta produce: refuerzo (recompensa) o castigo.**

marker

marker





**El reforzamiento se utiliza para aumentar la probabilidad de que el comportamiento ocurra en el futuro, en tanto que el castigo se utiliza para disminuir su probabilidad.**

**Además el proceso de eliminación del refuerzo se le llama extinción**

marker

marker



**En la literatura sobre gestión del comportamiento organizacional a menudo se refieren al condicionamiento operante como parte de la teoría del refuerzo y de la modificación de conducta en el trabajo.**

**A diferencia de otras teorías de la gestión y la motivación, el condicionamiento operante no se basa en las actitudes, creencias, intenciones y motivación para predecir y modificar el comportamiento**

marker

marker

**Aunque Skinner y otros conductistas no sugieren que estos factores no existan.**

**En su lugar, proponen que estas condiciones tienen su origen en el ambiente y en el refuerzo.**

marker

marker



**Los teóricos de la gestión del comportamiento organizacional observan los factores externos (el medio ambiente) para explicar y modificar el comportamiento en el lugar de trabajo.**

marker

marker

**En este enfoque se considera a la motivación como un producto del ambiente en el que se desempeñan los trabajadores, no como una cualidad interna de la estructura psicológica del trabajador.**

**Por lo tanto, los trabajadores están altamente motivados porque la calidad es reforzada con aumentos, promociones, etc. que los empleados encuentren atractivas.**

marker

marker



**Debido a que la mayor parte de la conducta que se observa en un trabajo no es refleja sino aprendida, el condicionamiento operante puede ser aplicado en la gestión de organizaciones.**

**Los trabajadores aprenden diferentes comportamientos antes y después de unirse a una empresa y se encuentran en ella con una serie de estímulos que hacen que se comporten de cierta manera y que tengan ciertas consecuencias.**

marker

marker



**Estas conductas son reforzadas y castigadas en función de su utilidad para la compañía.**

**Los estímulos en el lugar de trabajo incluyen los horarios, las estructuras corporativas, políticas de la compañía, las llamadas telefónicas, los gerentes, entre muchos otros.**

marker

marker

**Las consecuencias en el lugar de trabajo incluyen la aprobación o desaprobación por parte de los directivos y compañeros, los ascensos y descensos, los aumentos de sueldo, etc.**

marker

marker





**Cuando una consecuencia esta directamente relacionada con ciertos tipos de comportamientos , se dice que son contingentes a esos comportamientos.**

**El ejemplo clásico es tocar una estufa caliente y experimentar la consecuencia inmediata de ser quemado.**

marker

marker



**Sin embargo la mayoría de las consecuencias que reciben los trabajadores de una compañía solo dependen parcialmente del comportamiento o rendimiento de los empleados.**

**A menudo no hay una relación estrecha entre el comportamiento del empleado y sus consecuencias.**

marker

marker



**La relación entre el comportamiento y sus consecuencias se llaman programas de reforzamiento y la aplicación del condicionamiento operante en el trabajo significa el control de esos programas.**

marker

marker



**Los programas de reforzamiento pueden ser intermitentes, continuos o parciales.**

**Los programas de reforzamiento continuo, son aquellos en los que se refuerza cada conducta que ocurre**

**En cambio los programas intermitentes son aquellos en los que solo se refuerza algunas conductas.**

marker

marker



**Los programas de reforzamiento continuo facilitan el aprendizaje de nuevas conductas o habilidades a un ritmo más rápido.**

**Los nuevos empleados pueden aprender mas rápido a procesar los pedidos de los clientes , si se refuerza da orden que tomen correctamente.**

marker

marker



**Sin embargo, si un programa de reforzamiento continuo es suspendido después de haber sido implementado por un periodo considerable, la conducta reforzada puede detenerse por completo**

marker

marker



**Por esa razón, los empleados que han aprendido el procedimiento adecuado para tomar los pedidos de los clientes tienen mas probabilidades de seguir haciéndolo si los gerentes utilizan un programa de reforzamiento intermitente después de que la conducta se ha aprendido.**



**El esfuerzo que reciben los trabajadores después de que demuestren que han aprendido lo suficiente de su trabajo, , puede ser positivo (adicionar algo nuevo, como un aumento de sueldo o ascenso) o negativo (como la eliminación de algo del ambiente de trabajo, como la supervisión constante)**

marker

marker



**El reforzador negativo no debe confundirse con el castigo, que implica el uso de consecuencias negativas o aversivas y que disminuye la probabilidad de que un acto se repita.**

**El reforzador negativo, es una especie de recompensa que elimina las restricciones u otros elementos del entorno del trabajo.**

marker

marker



**Los eventos o acciones que aumentan la probabilidad de que ciertos comportamientos se produzcan en el futuro se llaman reforzadores, que se pueden dividir en primarios y secundarios**

marker

marker



**Los reforzadores primarios son cosas como comida, agua y refugio, que son gratificantes por sí mismos.**

**Los reforzadores secundarios son cosas como el dinero, que tienen un efecto de refuerzo debido a su relación con reforzadores primarios (por ejemplo, con dinero se puede comprar comida)**

marker

marker



**Sin embargo los reforzadores no siempre pueden tener éxito al reforzar el comportamiento.**

**Si una persona no tiene sed, por ejemplo, el agua no puede servir de reforzador eficaz.**

marker

marker



**Debido a que algunos comportamientos son complejos, los gerentes deben reforzar las aproximaciones sucesivas a la conducta deseada.**

**Este proceso comienza con el refuerzo de una conducta que apenas se parece a la conducta deseada mediante un programa de reforzamiento continuo**

marker

marker



**Conforme el comportamiento muestre una mejora o se acerque a la conducta meta deberá ser reforzado.**

**Cuando los gerentes quieran desalentar ciertos tipos de comportamientos o disminuir la probabilidad de su ocurrencia, se puede implementar un programa de castigo**

marker

marker

**El castigo consiste en la aplicación de consecuencias indeseables o la eliminación de consecuencias positivas después de un comportamiento no deseado.**

**Sin embargo las consecuencias negativas deben ser impuestas tomando en consideración su efecto en los trabajadores, porque lo que constituye un castigo para un trabajador puede no serlo para otro.**

marker

marker

**En última instancia, estas consecuencias deben estar relacionadas con el comportamiento deseado y disminuir la probabilidad de que se repita a fin de que constituya realmente un castigo desde la óptica del condicionamiento operante.**

marker

marker





**Un castigo efectivo por lo general tiene las siguientes cualidades: es constante, inmediato, impersonal y depende de un comportamiento específico.**

marker

marker



**Finalmente el castigo debe ser de carácter informativo, dejando que a los empleados saber porque están siendo castigados y que en el futuro se puede evitar el castigo si se abstienen de emitir la conducta no deseada-**

marker

marker



# Un estudio reciente

En una investigación realizado en 2004 por Timhoty R. Hinkin y Chester A. Schriesheim, encontraron que en dos diferentes organizaciones hospitalarias , los empleados que recibieron retroalimentación de sus supervisores, mostraron mejoría en su desempeño.

marker

marker

**Este estudio también encontró que la falta de comentarios sobre el buen desempeño disminuye la efectividad en el trabajo y reduce la satisfacción del trabajador.**

**Estos descubrimientos soportan la teoría del condicionamiento operante que sugiere que la conducta que es totalmente ignorada podría eventualmente extinguirse.**

marker

marker

**El condicionamiento operante ha sido exitosamente aplicado en muchos circunstancias: clínicas, modificación de conducta individual, enseñanza, para manejo del salón de clase, desarrollo instruccional, instrucción programada y para la gestión y modificación del comportamiento organizacional.**

marker

marker

## CRÉDITOS

**El condicionamiento operante  
[en las organizaciones**

Por Karl Hell

**Traducción y Resumen**

**Jorge Everardo Aguilar-Morales**

**2019**

**Si desea mayor información, comuníquese con nosotros y con gusto  
le brindaremos la orientación que requiera.**

marker

marker



**DIRECCIÓN**  
DE PERSONAL .COM



**Direcciondepersonal.com es una marca registrada.**

**Todos los materiales tienen derechos de autor pero existe la autorización para que puedan ser reproducidos sin fines de lucro y notificando a los autores de su reproducción.**

**Algunas de las ilustraciones pudieron haber sido tomadas de sitios de acceso libre, si posee los derechos de autor de ellas comuníquese con nosotros y a la brevedad retiraremos la imagen de la presentación.**

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](mailto:gestiondelcomportamiento@gmail.com)

En Facebook /Jorge Everardo Aguilar Morales

[/direcciondepersonal](#)

marker

marker