

DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE MODIFICACIÓN DE CONDUCTA

Jorge Everardo Aguilar – Morales

2019

**GESTIÓN DEL
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**
CONSULTORÍA



PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE MODIFICACIÓN DE CONDUCTA

Durante muchos años los psicólogos han desarrollado y comprobado experimentalmente algunos principios y técnicas que sirven para cambiar una conducta. Ahora sabemos que enseñar una conducta puede ser sencillo si seguimos las siguientes recomendaciones:

Reforzamiento

Dé una consecuencia positiva inmediatamente después de que se presente la conducta. La consecuencia debe ser algo que realmente sea agradable para la persona que será recompensada y que pueda darse constantemente, los premios muy grandes y que se dan después de mucho tiempo a menudo no son útiles. Al principio la consecuencia debe darse cada vez que se presenta la conducta, conforme la persona aprenda la consecuencia puede otorgarse dando menos por lo mismo o pidiendo más trabajo por el mismo premio. De igual forma para que funcione quién refuerza necesita ser consistente y utilizar estímulos materiales en el caso de que el trabajador no responda a estímulos sociales, aunque siempre junto con el estímulo material hay que presentar el estímulo social para que poco a poco adquiera nuevamente su valor.

Modelamiento

Presente modelos que ejecuten la conducta deseada en el trabajador.

Moldeamiento

Divida la tarea en pequeños pasos y enseñe cada uno de los pasos poco a poco, otorgando siempre una consecuencia positiva después de cada avance.

Instigación

En ocasiones también puede ser necesario provocar la respuesta, en este caso lo que se tiene que hacer es identificar la conducta a enseñar y facilitar la presentación de la conducta realizando alguna de las siguientes acciones: se guía la conducta físicamente, se instruye al trabajador que realice algo o se le presentan modelos, gestos o indicaciones no verbales para que ejecute la conducta. Los letreros, los calendarios o los anuncios colocados en la pared pueden ser recordatorios para que una conducta se presente. Una vez que la conducta se presenta se pueden eliminar gradualmente los instigadores.

Preparación de la respuesta

Otra forma de facilitar que se presente una conducta es preparar al trabajador en las habilidades previas que requiere para que se presente la conducta final, enseñarle el estímulo que obtendrá una vez que se presente la conducta (**muestreo de reforzamiento**) o darle oportunidad que tenga acceso por un muy breve tiempo al premio a fin de que conozca lo que ganará (**probación**).

Discriminación

Ya que ha adquirido la conducta entonces se le puede enseñar en donde sí la puede ejecutar y en donde no.

Generalización

Durante el entrenamiento debe ocuparse ejemplos o situaciones muy parecidas a las reales de tal manera que se le facilite el aprendizaje y la ejecución de la conducta en otros contextos.

Control de estímulos

Una forma adicional de facilitar que la conducta se presente en el momento que se requiere es colocar estímulos que sirvan de señal de la respuesta, por ejemplo se pueden poner letreros, avisos, señales instructivos o recordatorios para que el trabajador recuerde el momento y la forma en que se debe presentar la conducta dependiendo de la situación gradualmente se pueden ir disminuyendo estos estímulos.

Medición de la conducta

Medir la conducta y llevar registros es una manera más de lograr que el entrenamiento sea sistemático y de verificar objetivamente los avances. La conducta puede cambiar sin necesidad de que sea medida pero cuando se mide los cambios son más rápidos y consistentes, de hecho el solo acto de medir una conducta provoca cambios en la misma.

Definición Operacional

Medir la conducta también implica que cuando deseamos cambios en la conducta de un trabajador definamos en primer lugar muy claramente lo que se quiere cambiar, no basta

con decir: “quiero que se porte mejor”, es necesario decir con exactitud el comportamiento que se espera (**definición operacional**).

Programas de reforzamiento

Al enseñar una conducta es importante recordar que la forma en que se administre el reforzamiento afectará la frecuencia con que se de la respuestas (tasa de respuesta). Cuando el reforzamiento se administra cada cierto tiempo es común observar que las personas dejaran de trabajar inmediatamente después de recibir la recompensa y reanudaran su actividad nuevamente hasta que se acerque el próximo periodo en el que reciban reforzamiento. Si la recompensa se otorga no cada cierto tiempo sino cada cierto número de respuestas entonces la tasa de respuestas será mas alta. Es la diferencia entre pagarle a una persona por día y a otra por destajo. Aún más si el reforzamiento se otorga de manera intermitente y no de manera continua la tasa también se elevará, sin embargo se provocaran efectos emocionales que afectaran el desempeño. Lo recomendable en administración de personal es hacer una mezcla, por ejemplo contratar a vendedores con un sueldo base que corresponde a cierta meta de venta pero asignarles comisiones por cada cierto número de ventas adicionales.

Finalmente algo importante de recordar es el hecho que la conducta cambia gradualmente por lo que se debe de estar preparado para ser persistente.

Todos hemos aprendido que el castigo es una estrategia no recomendada como método educativo y afortunadamente se ha dejado de utilizar, sin embargo, ahora muchos de nosotros no sabemos que hacer cuando una conducta problemática aparece, a continuación abordaremos algunas estrategias para manejar estos casos.

Reforzamiento diferencial de otra respuesta (RDO)

Para disminuir una conducta problemática existen diferentes estrategias, la primera que debe ser utilizada y en todos los casos es el premiar o reforzar una respuesta incompatible a la conducta problema, es decir para eliminar una conducta se refuerza una conducta contraria a la que se quiere eliminar.

Extinción

La siguiente estrategia consiste en suspender la atención que está recibiendo la conducta inapropiada.

Tiempo fuera

Una tercera técnica útil para decrementar una conducta consiste en separar a la gente de la situación en que se presentó la conducta inapropiada. Por ejemplo si existe una discusión tal vez sea conveniente aplazar por un momento dicha discusión hasta que los involucrados se encuentren más relajados.

Saciedad

La cuarta técnica es la saciedad en esta técnica se permite que se ejecute la conducta hasta que pierda su valor. Si se permite el festejo de los cumpleaños en la oficina puede suceder que conforme pase el tiempo las personas pierdan interés en esta actividad.

Costo por respuesta

De igual forma puede aplicar la técnica de costo por respuesta esta consiste en cobrarle de alguna manera al trabajador cuando presenta la conducta inapropiada. El aplicar esta técnica asegúrese de que el estímulo que se le retirará es importante y en el caso de la organizaciones que las sanciones estén planteadas en el reglamento interno.

Sobrecorrección restitutiva

Existen otras dos técnicas adicionales, en la primera lo que se debe hacer es solicitar que se repare lo que haya dañado

Sobrecorrección de práctica positiva

En esta técnica además se le enseña la forma de ejecutar la conducta apropiada.

Economía de fichas

En esta técnica lo que se tendría que hacer es colocar una lista con las actividades que se deben realizar y los puntos que gana con cada actividad y otra lista en donde se incluye el costo de cada uno de los estímulos gratificantes.

Castigo

Una técnica más consiste en **presentar un estímulo aversivo** cuando se ejecuta la conducta. Desafortunadamente **el castigo** no sirve como método educativo permanente pues genera efectos emocionales y temporales además de que solo enseña lo que no debe hacer pero no dice nada acerca de lo que debe hacer.

El castigo solo es recomendable cuando la conducta pone en peligro a las personas cuando ya se agotaron todas las posibilidades, Solo debe ser ocupado bajo supervisión de un profesional y siempre será mejor utilizar alguna otra técnica y prevenir el problema que utilizar el castigo.

Criterios éticos

Por último hay que recordar que siempre que se intenta modificar la conducta de una persona nos debemos preguntar ¿Para qué le sirve que su conducta cambie? ¿El cambio que deseamos es para beneficio la organización o simplemente queremos beneficiarnos nosotros? ¿Estamos cumpliendo con todas las leyes que regulan el trabajo? En todo caso tal vez sea conveniente asegurarse de estar cumpliendo la ley y de contar con una sólida estructura organizacional antes de intentar implementar un programa de modificación de conducta

Referencias:

- Luthas, F. y R. Otteman (1973) Motivation vs. Learning approaches to organizational behavior. Business Horizons 16, 38-44.
- Holland, J. y Skinner, B. F. (1990) El análisis de la conducta: un texto programado. México: Editorial Trillas.

DIRECCIÓN

DE PERSONAL .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.

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/ [direcciondepersonal](https://www.facebook.com/direcciondepersonal)