



## Sacando lo mejor de la gente

Usando el poder del refuerzo positivo

por Aubrey C. Daniels

### RESUMEN EJECUTIVO

Todo gerente se ha encontrado alguna vez con dificultades para obtener un desempeño elevado y consistente de su gente.

Conseguir un buen desempeño es posible, pero requiere mucho más que sentido común o la aplicación de la última moda gerencial.

El primer paso es comprender que las personas no son un simple componente más de la compleja maquinaria empresarial – son el motor de esta. Aprovechar la potencia de ese motor es la clave para obtener buenos resultados.

La gerencia del desempeño, el método de Daniels para sacar lo mejor de la gente, ayuda a entender el comportamiento humano y a utilizar el reforzamiento positivo para obtener el comportamiento deseado.

El reforzamiento positivo, tema central del libro, es una idea sorprendentemente sencilla, pero que está en el centro de todo éxito sostenible en los negocios.

### Reforzamiento positivo

La conducta que sus empleados demuestren en el trabajo es la conducta que usted y su organización refuerzan. Si tiene problemas de calidad o de costos, seguramente la empresa está diseñada para reforzar el comportamiento que produce esos resultados.

El objetivo en la organización es entonces identificar las conductas que generan los resultados deseados, y reforzarlas.

Obtener el comportamiento deseado requiere de un “antecedente” y una “consecuencia”. El antecedente, abre el camino hacia el comportamiento; la consecuencia viene posteriormente, y es la responsable de que dicha conducta ocurra más o menos veces en el futuro. La mayoría de las empresas ponen énfasis en el antecedente, haciendo uso de memos, afiches o slogans. El problema es que esto provoca la conducta deseada una o dos veces, lo cual no es suficiente; para que ocurra repetidamente, es necesario reforzar el comportamiento positivamente.

Se puede cambiar el comportamiento modificando sus consecuencias. Dos consecuencias incrementan la conducta:

- **Refuerzo positivo:** hace que las personas repitan ciertas conductas porque han obtenido un resultado placentero. Ej:

*si invita a un empleado a almorzar como recompensa por un buen trabajo, continuará trabajando duro.*

- **Refuerzo negativo:** hace que las personas repitan ciertas conductas para evitar un resultado desagradable. Ej: *una persona se queda hasta tarde en su trabajo revisando un reporte, porque sabe que será reprendido si encuentran algún error o falla en el mismo.*

Existe una gran diferencia entre ambos tipos de refuerzo. El refuerzo positivo hace que la gente se esfuerce más en lo que hace normalmente (hacen un esfuerzo consciente), mientras que aquellos que obtienen refuerzo negativo, sólo hacen lo que es necesario para escapar del castigo.

Por otro lado, existen dos consecuencias que disminuyen las conductas:

1.- **El castigo:** algo indeseable que se aplica a las personas, por haberse comportado de un modo particular.

2.- **Extinción:** cuando alguien hace algo y nada pasa después.

Todo gerente debe comprender el concepto de extinción, ya que ocurre con mucha frecuencia: cuando los empleados realizan un trabajo excelente y usted no les dice nada; está aumentando la posibilidad de que ellos dejen de trabajar de esa forma, y se lamenten porque nadie aprecia su trabajo.

Reforzar negativamente no es la mejor opción (generalmente sólo conducen al desempeño mínimo aceptable), pero puede ser de utilidad para encaminar a alguien hacia un mejor desempeño. Por ejemplo, le puede decir a un empleado que su trabajo no es satisfactorio, y que si no mejora antes de fin de mes, deberá prescindir de el (reforzamiento negativo); si ocurre cualquier mejoría, debe reforzarlas positivamente.

Algunas características del reforzamiento:

1.- **Inmediatez:** Las consecuencias que surgen inmediatamente después de una conducta, tienen mayor impacto que aquellas que ocurren con retraso. Es por ello que las personas tienden a buscar experiencias que les suministren premios inmediatos, en detrimento de aquellas que crean incertidumbre por el retraso en el premio.

2. **Reforzamiento social vs. tangible:** un refuerzo social es cuando se dice o hace algo sobre otra persona – un cumplido o un regalo simbólico. Uno tangible es algo con valor material – como dinero o tiempo libre. El reforzamiento tangible debe ser complemento, nunca sustituto, del social.

3.- Reforzamiento personal: los reforzamientos deben ser a la medida de cada persona, ya que aquello que agrada a alguien puede no interesarle a otro. Para averiguar qué le gusta a cada persona: pregúntele (pero cuidado, muchas personas no saben lo que quieren), observe y escuche cuidadosamente (por ejemplo ¿qué hacen en su tiempo libre?) y pruebe varias alternativas factibles.

4.- El castigo: se puede utilizar de forma esporádica, por ejemplo cuando se hace algo no ético o inseguro. El problema con el castigo es que es impredecible: si usted castiga a un empleado por algo, éste dejará de hacer lo que hizo mal, pero reemplazará tal conducta con otra que usted no puede predecir. Por ejemplo, si usted se molesta con el empleado que le trae malas noticias, no se extrañe que con el tiempo deje de enterarse de estas.

### El ABC del manejo de desempeño

El primer paso para cambiar el desempeño es comprender el enfoque del ABC, modelo que le ayudará a entender las conductas de sus empleados desde la perspectiva de ellos.

- Antecedente: precede una conducta y hace que ésta ocurra.
- Behavior (conducta): es lo que una persona hace como respuesta al antecedente.
- Consecuencia: es lo que le ocurre a la persona en base a su conducta.

Por ejemplo, si le pica la nariz (antecedente), usted se rasca (conducta) y deja de picarle (consecuencia).

Las consecuencias pueden ser tanto positivas como negativas, según la perspectiva de la persona - no la suya. Pueden ser inmediatas o a largo plazo, ciertas o inciertas.

Este análisis puede ayudar a entender por qué muchos no utilizan el cinturón de seguridad, a pesar de saber que puede salvar su vida. No utilizarlo trae consecuencias positivas a corto plazo (ahorro de tiempo, libertad de movimiento). Las consecuencias positivas de utilizarlo (menores probabilidades de resultar herido) son a largo plazo e inciertas.

En la empresa, ocurren situaciones similares: hacer un trabajo apurado tiene consecuencias positivas a corto plazo (se hace a tiempo, se cumplen las metas, se puede ir antes a su casa); hacerlo con cuidado, tiene consecuencias negativas a corto plazo (quita tiempo, necesita concentración).

El trabajo del gerente es identificar los patrones que afectan a cada persona y promover consecuencias positivas que estimulen el comportamiento adecuado.

Por otro lado, debe evitar dar refuerzo positivo y negativo a la vez. Comentarios como: hiciste un excelente trabajo en este reporte, pero has debido dedicarle más tiempo al análisis financiero.

### El dinero como motivador

Los programas de compensación monetaria generalmente no extraen lo mejor de las personas. El dinero es importante, pero la forma como se trata a la gente lo es más, cuando se trata de un buen desempeño.

En primer lugar, el dinero es un reforzamiento positivo a futuro. Por lo tanto, otras consecuencias más inmediatas tendrán mejor resultado.

En segundo lugar, el salario tiende a ser pagado a la vez y a todos por igual, sin importar el esfuerzo. En cuanto a los bonos anuales por desempeño, están demasiado alejados del desempeño diario.

¿Qué hacer?: las consecuencias inmediatas positivas aumentan la compensación salarial en forma indirecta, mejorando el desempeño, que conduce a mejor paga con el tiempo. Pero si tiene la posibilidad, cree un gráfico de desempeño que indique las conductas y los resultados de cada actividad. Establezca objetivos de desempeño que, de ser alcanzados, puedan resultar en consecuencias deseables: bonos, aumentos, posibilidad de seleccionar sus tareas, etc. Actualícelo constantemente, para que cada uno pueda ver donde está ubicado.

### Medición del desempeño

No se pueden obtener resultados consistentes sin tener medidas precisas. Es necesario saber con exactitud qué resultados se desean para determinar qué conductas los pueden producir.

Medir los resultados es relativamente sencillo. Medir las conductas es más difícil, pero se puede hacer observando detalladamente lo que hacen las personas. Cada conducta puede ser medida en términos de frecuencia, duración o ambas cosas. La medición de la conducta resulta confiable si dos o más personas pueden observarla, y obtener la misma cuenta.

Ejemplo: una empresa de ventas al detal diseñó una lista de chequeo que los empleados tenían que completar después de cada llamada. La lista incluía preguntas como: ¿le comenté de nuestra promoción? ¿le vendí otros productos?. Estas conductas están correlacionadas con mejores resultados.

### Retroalimentación

Una vez que definió los resultados esperados y las conductas necesarias para alcanzarlos, y que ha medido cuánto de cada uno ha obtenido, necesita un mecanismo para convertir esta información en retro-alimentación (feedback), que le permita al empleado ajustar su desempeño individual para lograr sus objetivos.

El mejor tipo de retroalimentación es gráfico, no verbal, ya que los empleados pueden visualizar lo que están logrando. De este modo, pueden responder ante los problemas con mayor rapidez y recibir un refuerzo positivo de inmediato por su conducta favorable. Además, cuando el desempeño de un empleado decae, la retroalimentación verbal por parte del jefe tiene una

connotación de castigo y crítica - un gráfico puede comunicar de manera más objetiva la situación.

Mientras más rápida sea la retroalimentación, mejor. Elija el intervalo más corto posible - diario, si es factible, semanal como mínimo. Hacerlo en forma mensual puede ser muy tarde para lograr un impacto real sobre el desempeño.

La retroalimentación individual es más efectiva que la grupal. Si resulta difícil identificar el desempeño de cada persona, haga grupos lo más pequeños posibles. Divulgue los resultados de los grupos, pero nunca compare el desempeño de un individuo con otro.

### Calidad: más que buenas intenciones

Muchas empresas han iniciado programas de calidad idealistas, para promover el cambio o para apoyar la visión de calidad. Desafortunadamente, los responsables han tenido poca orientación, y terminan haciendo lo mismo de siempre:

- Gastar más dinero en entrenamiento.
- Tener más reuniones para discutir los métodos de mejoramiento de calidad.
- Publicar más panfletos sobre mejoramiento de calidad.
- Distribuir nuevas políticas y procedimientos de calidad.
- Publicar historias inspiradoras y exitosas.

Estos programas típicamente sólo producen incrementos temporales en la calidad de las conductas y los resultados, ya que no toma en cuenta la clave para la sustentabilidad: los empleados en sí.

### La calidad a través de las consecuencias

El 91% de los CEOs en una encuesta reciente reportaron que el mayor reto en la gerencia de control de calidad era cambiar la conducta humana. Esto confirma que el refuerzo positivo es primordial para producir conductas y resultados de calidad.

Los gerentes pueden alcanzar las metas sobre control de calidad al:

- Medir y observar las conductas de los empleados que producen los resultados deseados.
- Desarrollar formas para medir tales conductas.
- Suministrar consecuencias específicas que son refuerzos positivos para los empleados.

Si un nuevo programa no mejora la calidad en un período de 90 días, probablemente es más forma que sustancia. Como gerente, usted no debe centrarse en los programas como tal, sino en cómo la gente trabaja unida en el proceso de calidad.

Una vez que usted ha centrado el esfuerzo humano a través del refuerzo positivo, todos los elementos en el proceso de calidad estarán bajo control - sólo es cuestión de tiempo.

### Las metas

Muchas personas sólo cumplen con las metas para evitar el castigo, por lo que hacen lo mínimo necesario. Si usted refuerza positivamente su éxito, harán lo mejor que puedan para obtener de nuevo ese refuerzo positivo.

Las metas son antecedentes. Es necesario aplicar consecuencias para obtener la conducta deseada repetidamente. Establezca metas bajas, y luego increméntelas gradualmente. De esta forma:

- 1.- Las metas bajas aumentan las probabilidades de éxito; cuando la gerencia celebra cada meta que ha sido alcanzada, la gente está siendo reforzada para que la próxima vez exceda esa meta.
- 2.- Las metas dan paso al refuerzo positivo, así que mientras más metas, habrán más oportunidades para dar refuerzo positivo. Las metas muy ambiciosas tienen el efecto contrario.

### Reconocimiento y premiación

La mayoría de los sistemas de reconocimiento e incentivo reconocen la conducta mucho después de que esta ocurre; en ocasiones, pueden incluso desalentar a los empleados.

Existen dos métodos ampliamente utilizados, que son muy ilustrativos:

- 1.- El empleado del mes: generalmente no especifica qué tiene que hacer un empleado para conseguir esta recompensa. No refuerza el desempeño de inmediato. Asume que cada empleado desea el mismo tipo de reconocimiento. Limita a un solo ganador.

Resulta mucho mejor crear un círculo de ganadores más amplio, definiendo cuáles son las conductas específicas requeridas para ganar. De este modo, habrá un número ilimitado de ganadores, lo que favorecerá a la compañía.

- 2.- Concursos: normalmente se rifan premios costosos, lo que incentiva a los empleados a mentir, hacer trampa y hasta sabotear el desempeño de los demás compañeros, con tal de ganar. Los concursos motivan a los ganadores y alienan a los perdedores.

Un concurso efectivo recompensa con pequeños premios, y hace de los cumplidos la mejor recompensa. Tienen corta duración y permiten un número ilimitado de ganadores. Cada persona que logra una meta debería salir premiada de una u otra forma.

### Trabajo y diversión

La diversión debe ser un producto colateral del trabajo. Algunas formas de lograrlo:

- 1.- Celebre más: no tienen que ser grandes eventos, bastan simples oportunidades de sentarse, re-vivir los éxitos, compartir los retos que se enfrentaron, y comentar los triunfos.

Los empleados deben participar activamente, no ser meros espectadores.

2.- Otorgue premios: escoja objetos simbólicos y tangibles que anclen conductas positivas. Ejemplo: una tijera como premio por “cortar” costos. Nunca deje que el premio en sí se robe el show. Asegúrese que el valor del premio vaya acorde con el valor del logro.

3.- Mezcle el deporte y el trabajo: si logra transplantar el entusiasmo y el reforzamiento positivo, tan comunes en el campo de juego, a la oficina, obtendrá un excelente retorno de sus empleados.

### Siete pilares del refuerzo positivo

Los gerentes que dan refuerzo positivo y hacen de esto una forma de vida están inyectándole 7 valores básicos al ambiente laboral; tales valores conforman los pilares del éxito dentro de cualquier organización:

1.- Honestidad: asegúrese que todos entiendan por qué está pidiendo determinadas conductas.

2.- Integridad: todos deben saber qué pasará después de que ocurra cierta conducta.

3.- Igualdad y respeto: demuestre estos valores en todas las relaciones de trabajo.

4.- Justicia: asegúrese que todos reciban lo que merecen.

5.- Autoestima y crecimiento personal: todos los premios y reforzamientos positivos deben demostrarle a los recipientes que ellos agregan valor a la empresa.

6.- Seguridad personal: las personas nunca deberían dudar respecto a cuáles comportamientos serán reforzados y cuáles serán castigados.

7.- La regla de oro: cuando el reforzamiento positivo se convierte en la forma de vida de la organización, las relaciones de rivalidad comienzan a desaparecer. Los empleados comienzan a entender que obtendrán mejores beneficios si trabajan juntos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=247>