SACANDO LO MEJOR DE LAS PERSONAS (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 mu cho 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, es el método, 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, 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.

    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.

* **A**ntecedente: precede una conducta y hace que ésta
* Conducta: es lo que una persona hace como respuesta al
* **C**onsecuencia: es lo que le ocurre a la persona en base a su

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.

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

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.

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
* 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 ge- rente, 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, habrá 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 ganado-res 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 trasplantar el entusiasmo y el reforzamiento positivo, tan comunes en el campo de juego, a la oficina, obtendrá un excelente retorno de sus empleados.

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 demostrarles 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.

Bibliografía

Aubrey C. Daniels

Sacando lo mejor de la gente: Usando el poder del refuerzo positivo