

LA CELEBRACIÓN DE LOS LOGROS

El uso del reforzamiento positivo en escenarios organizacionales



Resumen por

Jorge Everardo Aguilar Morales

2019

Un viejo dicho dice que

“El trabajo es tan malo que te tienen que pagar por ello”



marker

marker

- Muchas personas piensan que el trabajo por definición no es agradable.
- Pero el trabajo, es solo una serie de comportamientos.
- Usando el reforzamiento positivo se puede mejorar el desempeño y hacer que la gente se sienta satisfecha y contenta con su trabajo.



- Lo que “significa” el trabajo resulta de las consecuencias de lo que uno hace.
- El significado del trabajo no está en lo que se hace sino en las consecuencias que se reciben al hacerlo.



marker

marker

- Los deportes son divertidos porque tienen un diseño que hace que la gente quiera practicarlos.
- Todas las estrategias que recientemente se han diseñado para mejorar el desempeño en las empresas incluyen alguno de los elementos que hacen divertido practicar un deporte de equipo.

marker

marker

- Sin embargo, lo que las personas hacen al jugar un deporte no es lo que hace que este sea divertido.
- Lo que hace que las personas se motiven para continuar esforzándose y lograr objetivos mas grandes es el reforzamiento que reciben de sus entrenadores, de sus compañeros de equipo y de sus seguidores cuando hacen algo bien.



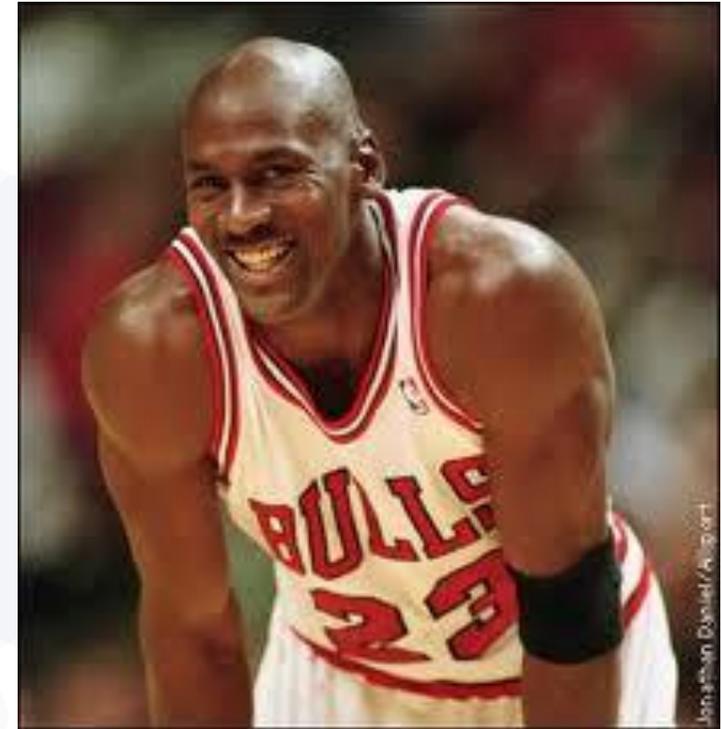
- Si solo se enlistaran las cosas que tienen que hacer los deportistas de las grandes ligas seguramente nadie querría el empleo.
- Incluso la oficina del trabajo los sancionaría si fuera una empresa regular, por la cantidad de accidentes que se producen.



marker

marker

- Sin embargo el deporte es tan reforzante que motiva a la gente a practicarlo a pesar de los esfuerzos que implica.



marker

marker

- El problema de los puestos de trabajo es que no son como los deportes, aquí las ocupaciones surgen de actividades que la gente tiene que hacer.
- Pero si se aplica el reforzamiento positivo el trabajo podría ser tan excitante como los deportes.



marker

marker

- Cuando un grupo de compañeros de trabajo practica un deporte, ellos se alientan unos a otros y usan el reforzamiento positivo con frecuencia.
- Al jugar la gente dice: “¡Buen tiro!”, “¡Buena atrapada!”, se abrazan, se rascan la cabeza, chocan su manos, es decir muestran una inusual emoción positiva.



- Pero esos mismos compañeros en el trabajo no muestran esos mismos comportamientos.
- Sorprende observar como es que la gente se siente diferente en el deporte y en el trabajo y como hemos sacado la diversión de nuestras empresas.



- **Muchos gerentes piensan que la diversión debe estar fuera del trabajo, debido a que usualmente la asocian con juegos bruscos y peligrosos, con bromas molestas, con reuniones en la zona de descanso, con fiestas de cumpleaños o con otras acciones que pueden verse como oportunidades para evitar el trabajo.**



- Sin embargo, cuando la alegría y diversión se producen al celebrar una mejora en el trabajo la historia puede ser diferente.
- A menudo los empresarios piensan en celebrar los éxitos en el trabajo implica festejos muy elaborados, discursos banquetes y regalos para todos.



marker

marker

- Pero las celebraciones son simplemente una ocasión para revivir las cosas que nos gustan.
- Son una ocasión para reunirse y compartir todas las cosas que hicimos para alcanzar un objetivo.



- El elemento fundamental de una buena celebración es el recordar las buenas ideas y los buenos momentos.
- Y esto es útil para una par de personas, una pareja, una familia, una organización o una nación.
- Y se puede hacer en un gran auditorio, una sala de reuniones, o junto a las máquinas expendedoras de café o de golosinas.



marker

marker

- La clave para que las celebraciones sean exitosas en una organización es programar un espacio para compartir lo que la gente hace para alcanzar o superar las metas.
- Los empleados deben ser activos en estas celebraciones y no solo recipientes o agentes pasivos de una compañía benevolente.



- En una celebración típica los gerentes hablan a los empleados acerca de lo que ellos han hecho y el impacto de los logros en el futuro de la organización.



- **Estos comentarios repetitivos pueden ser levemente apreciados en el momento pero sus efectos duran lo que duran las burbujas de la champagne que se utilizó para festejar.**



marker

marker

- El rol del Gerente en una celebración es escuchar y alentar a los trabajadores para revivir sus logros, no decirle lo que ellos hicieron.
- La gente debe contar sus propias historias.
- Con frecuencia solo una persona conoce los detalles que causaron el éxito que se celebra.



marker

marker

- Los gerentes pueden hacer énfasis en la importancia del logro pero no necesariamente conocen detalles de cómo se hizo.



marker

marker

- A menos que el gerente esté completamente seguro, se deben evitar comentarios como “Esto demuestra lo que podemos hacer cuando todos trabajamos en equipo”.
- Porque es muy probable que los logros se hayan obtenido a pesar de la falta del trabajo en equipo.
- Estos comentarios puede dañar la credibilidad del gerente y disminuir el impacto de otras celebraciones.

marker

marker

- Cuando la gente celebra solo diciendo el resultado obtenido se pierde la oportunidad de reconocer la energía y el esfuerzo destinado a una actividad.
- Los gerentes necesitan darle una oportunidad a la gente de decir el esfuerzo que realizaron, el tiempo que tomó, el trabajo que hubieran tenido que realizar si no hubieran tenido esa idea o como es que no lo hubieran completado sin la ayuda de los compañeros.

marker

marker

- En una celebración exitosa el gerente le formula a los empleados preguntas que les faciliten compartir con los demás lo que ellos hicieron.



marker

marker

El gerente puede utilizar algunas preguntas como:

- **¿Qué fue lo que hiciste para obtener este resultado?**
- **¿Cómo fue que lo hiciste?**
- **¿Cómo fue que diseñaron la estrategia?**
- **¿Cómo fue que surgió esta idea?**
- **¿Quién te ayudó?**
- **¿Qué tan duro fue?**

marker

marker

- Se trata de que el trabajador tenga la oportunidad de sentirse orgulloso por lo que realizó y agradecer públicamente a quienes lo ayudaron.



marker

marker



- Este tipo de celebraciones tiene además la ventaja de que cuando un trabajador escucha a sus compañeros de trabajo decir lo que hicieron y cómo lo hicieron, tiene un antecedente usualmente efectivo para que ellos intenten cosas similares en sus propias áreas de trabajo.



marker

marker

- En las celebraciones efectivas las recompensas tangibles solo deben servir para fortalecer el recuerdo de lo que sucedió.
- Estas debería ser proporcionadas solo después de que se recordaron los logros y un poco cerca del final de la celebración.



- Un buen gerente podría decir

“Para ayudarte a recordar el logro que tuviste, aquí tenemos algo para ti”

- Si se otorgan de manera apropiada el costo de la recompensa tangible es irrelevante.



marker

marker

- Cuando la atención se centra en crear un buen recuerdo, la pequeñas cosas funcionan bien, particularmente si ellas son seleccionadas sobre la base de cómo pueden ser un símbolo del logro alcanzado o de algún aspecto de él.



marker

marker



- Cuando no se usan los premios tangibles de manera correcta el costo de ellos es lo más importante.
- Si el foco se centra en la recompensa es mejor que esta sea cara.



marker

marker



- Es un error común que los gerentes festejen diciendo a sus empleados un discurso de cómo es que la compañía ahorro miles de dólares en un proyecto, para enseguida decir que como una muestra de su aprecio tienen para todos los empleados una gorra de beisbol.
- La reacción natural de los empleados es preguntarse ¿Cómo es que si le ahorraron a la empresa miles de dólares solo les dan una gorra?



marker

marker

- En este ejemplo lo que el empleado compara es el ahorro con la gorra de beisbol y obviamente no son equitativos.
- Es diferente cuando se compara el recuerdo del logro y la gorra recibida. En este caso la atención se coloca sobre el logro.



- Las celebraciones no tienen que ser largas o caras. Las celebraciones pueden realizarse donde y cuando el logro del objetivo ocurre.
- Es decir en todo momento y en todo lugar.
- Los resultados son una ocasión para celebrar.
- El esfuerzo en el trabajo debe ser reforzado todos los días.



- Si un gerente desea conocer que está pasando en la operación de una empresa puede hacer un recorrido por las instalaciones y pedirle a los trabajadores que señalen que están haciendo o si han obtenido resultados que puedan ser celebrados.



marker

marker

- Cada vez que visite la planta el gerente puede realizar este tipo de charlas con la gente.
- Seguramente se sorprenderá de lo que aprende y del impacto que su atención puede tener en la organización.



marker

marker

- Una pregunta que casi siempre resulta ser un reforzador positivo es ¿Cómo hiciste eso?
- Esta pregunta le permite a los empleados enseñar algo de lo que ellos hacen.



marker

marker

- **Un gerente no debe usar las visitas a la planta para castigar o corregir.**
- **Si castiga y refuerza al mismo tiempo no habrá mejora en el desempeño del trabajador.**

marker

marker



- En todas las empresas se puede aprovechar la visita de un cliente, un vendedor o cualquier otra persona para que los trabajadores les cuenten a ellos lo que hacen.
- En estos casos se debe seleccionar a un trabajador con buen desempeño y pedirle que explique lo que hace.
- Esto es usualmente reforzante para todos.
- Pero debe evitarse escoger al primer trabajador que se tenga a la mano.
- Debe escogerse a los que han tenido un logro.



marker

marker

- Los gerentes deben usar todas las oportunidades posibles para demostrar a través de sus acciones y atención que el alto desempeño paga.



marker

marker

- Todos los días de la semana la gente debe trabajar con la noción de celebrar el trabajo.
- Esto solo se puede lograr cuando todos comprenden y aplican los principios de la gestión del desempeño con todos.



marker

marker

- En una compañía de 1000 personas existen 999 fuentes de reforzamiento que derivan de los otros y una de uno mismo.

marker

marker

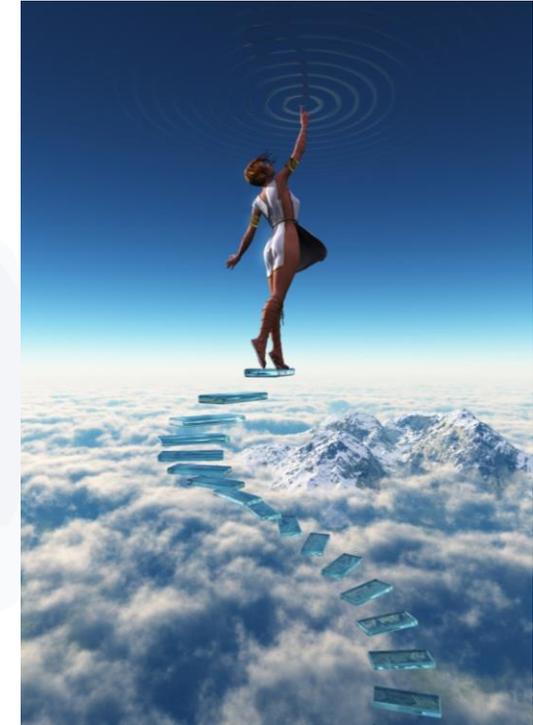
- Si al hacer un recorrido por la empresa un gerente no encuentra evidencia de una reciente celebración por un logro, quiere decir que la compañía no está obteniendo lo mejor de las personas
- En estas compañías todos están sentados sobre una mina de oro.



marker

marker

- En una empresa en la que todos están emocionados y alegres al acudir por las mañanas al trabajo: Todo es posible.
- A pesar de lo que la gente cree, este tipo de ambientes de trabajo pueden existir.



marker

marker

- La comprensión y aplicación de las leyes del comportamiento humanos es necesaria y suficiente para obtener lo mejor de las personas y las recompensas posibles para las personas y los negocios están más allá de nuestra imaginación.



marker

marker

Bibliografía:

- El texto es un resumen y traducción libre de: Daniels, A. (2000) Thanks God It's Monday-Celebrating Work. En Bringing out the best in people. USA: Mc Graw Hill.

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