



# LA RETROALIMENTACIÓN INTERPERSONAL



Los Secretos del **Reforzamiento Positivo**

Por **Thomas K. Connellan**

Compilación: Rogelio Carrillo Penso



El mejoramiento continuo depende del nivel, de la profundidad, y de la frecuencia de la retroalimentación. Con él, los esfuerzos de adaptación competitiva florecerán, Sin él, se marchitarán hasta morir.

## TIPOS DE RETROALIMENTACIÓN

Existen dos tipos de retroalimentación: **Informacional**, donde se comparte la información de cómo **los procesos** se están desarrollando: y la **Interpersonal** que es la que se refiere a cómo **la gente** se está desempeñando.

Aunque existe solo una tenue diferencia entre los dos, esta es muy importante, y se refleja en una conversación sostenida con el gerente de una planta de partes automotrices. Después de un seminario donde discutimos la diferencia entre los dos tipos de retroalimentación, se nos acercó y nos dijo: "Acabo de darme cuenta de algo que tengo tiempo tratando de entender. Hace varios meses les pregunté a mi gente que podría yo hacer para mejorar los esfuerzos encaminados a mejorar la calidad, y ellos me dijeron que querían más retroalimentación de mi parte. No podía creerlo, más bien había llegado a pensar que los estaba fastidiando con mi intensa retroalimentación.

Continuamente les enviaba reportes sobre el estado de la industria, informes sobre indicadores por sector, información comparativa y detallada sobre el desempeño de la planta | docenas y docenas de listados que se generaban cada día." "Ahora entiendo lo que me estaban pidiendo. No era **Feedback Informacional**, lo que querían era **Feedback Interpersonal**, una retroalimentación que les permitiera saber si yo sentía que estaban haciendo bien su trabajo y como hacerlo mejor: un **Reforzamiento Positivo** de su gestión. Lo que yo había estado haciendo era compartiendo información con ellos, pero no los estaba reforzando suficientemente, no les estaba brindando el **Reconocimiento** esperado."

Ambos tipos de retroalimentación son importantes; mucho de uno y poco del otro no nos va a ser de mucha ayuda. Nuestra experiencia, sin embargo nos indica que la mayoría de los esfuerzos de adaptación competitiva traen consigo una razonable cantidad de Retroalimentación informacional incorporada a los procesos de mejora, de modo que trataremos de concentrarnos en este trabajo en otro el tipo de retroalimentación que tiende a ser descuidada, la Retroalimentación Interpersonal.

## RETROALIMENTACIÓN INTERPERSONAL

**NO DAR FEEDBACK PUEDE TENER PEORES EFECTOS QUE EL CASTIGO, SIN EMBARGO, HEMOS NOTADO QUE LO ACOSTUMBRADO ES NO DARLO.**

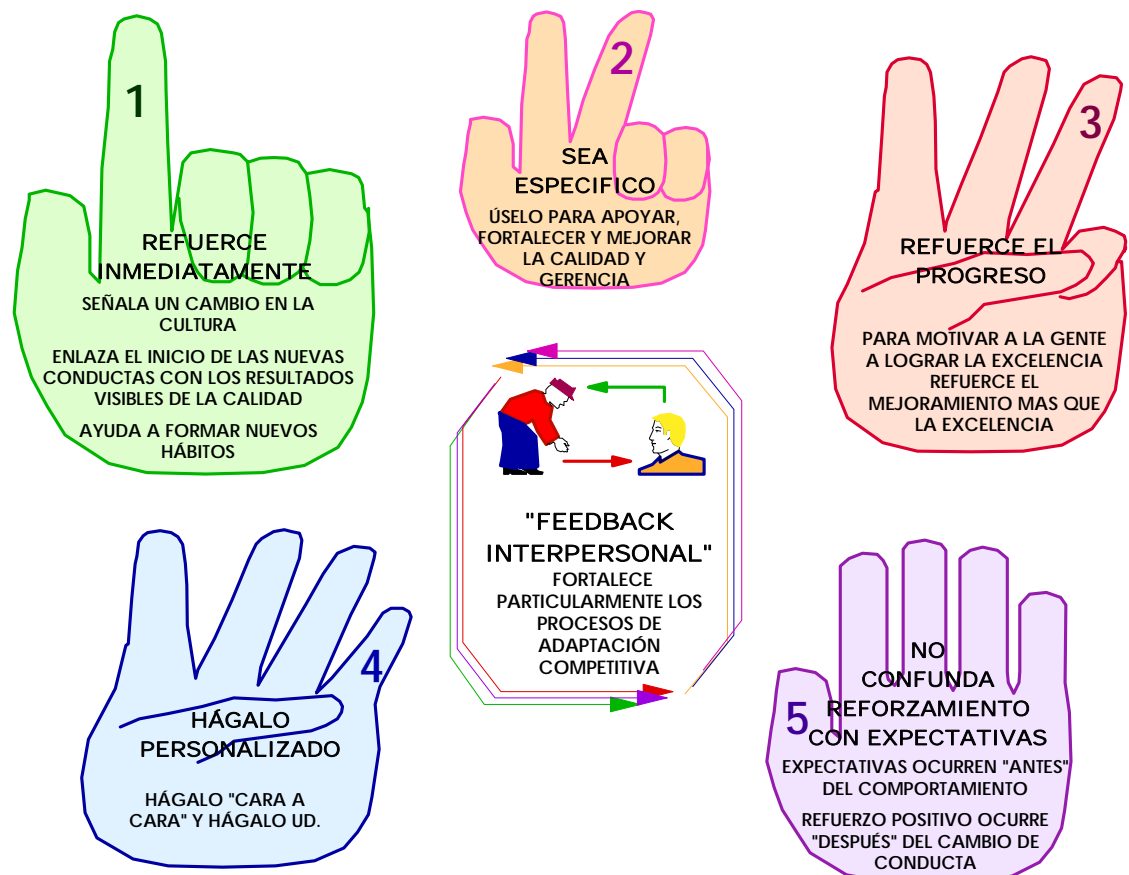
La retroalimentación interpersonal viene en tres formas, positiva, negativa o ninguna. Para distinguir entre las tres echémosle una mirada a una situación cotidiana. Si yo echara un chiste y todo el mundo se ríe, eso sería reforzamiento positivo. Si por el contrario echo un chiste y todo el mundo gruñe, esa sería una respuesta negativa. Si echo el chiste y la gente

queda indiferente y en silencio como si nada hubiera pasado, entonces no ha habido retroalimentación.

No dar feedback comunica un mensaje muy intenso. Curiosamente, el mensaje que comunica puede tener efectos más negativos que el castigo: comunica que no nos importa, que no nos interesa, o no nos hemos dado cuenta, que lo que hacemos no es importante.

Sin embargo, dejar de dar retroalimentación es con frecuencia el estado natural de los procesos de mejoramiento y en la gestión de la gerencia; sobre todo en aquellos que están por debajo de los niveles deseados. El reforzamiento positivo, por el contrario, puede fortalecer las conductas deseadas para que un proceso se mejore, un esfuerzo de calidad se intensifique, o un proceso de cambio gerencial se consolide.

Existen cinco principios de reforzamiento capaces de fortalecer los procesos de mejora: **1.** provea el reforzamiento inmediatamente, **2.** haga al reforzamiento específico, **3.** refuerce el progreso, **4.** haga el reforzamiento en persona, y **5.** no confunda el reforzamiento con expectativas. A medida que exponamos estos cuatro principios, tenga en mente que el reforzamiento positivo es un proceso multidireccional, debe ir horizontal y verticalmente a lo largo de la organización.





---

## I. REFUERCE INMEDIATAMENTE

---

El Reforzamiento Positivo es más efectivo cuando se hace de inmediato. Una nota escrita a mano en un informe recién recibido de mejoras en calidad, o de haber alcanzado metas importantes de gestión gerencial, que diga: "Bien hecho, veo que sus esfuerzos están dando frutos" es un motivador sumamente poderoso, y más poderoso aún si vamos hasta la persona y se lo decimos directamente.

***Inmediatez es más importante que intensidad.*** Dar un pequeño refuerzo en el mismo momento que ocurre la conducta es más efectivo que mucho reforzamiento tres meses después, durante la reunión de evaluación de desempeño, o entregarle una placa en la fiesta anual. No es que queramos decir que placas y comentarios positivos no sean buenos motivadores, sí lo son y deben ser usados en forma paralela.

Por cuanto la ***inmediatez*** es un ingrediente clave en todo momento, es particularmente importante en las primeras etapas de un proyecto o proceso de mejoramiento de la calidad; por tres razones:

1. Un reforzamiento inmediato ayudar a ***destacar un cambio en la cultura.*** La gente está a la búsqueda de indicios que sugieran que sus esfuerzos van a tener un resultado diferente a otros proyecto que fueron abandonados. Un reforzamiento no tiene por que ser grande; solo inmediato, para dar señales importantes en el momento adecuado.
2. El reforzamiento inmediato crea un ***vínculo importante*** entre el comienzo de la nueva conducta y la satisfacción que resulta cuando los esfuerzos de mejoramiento comienzan a hacerse visibles. La satisfacción de ver resultados tangibles puede llegar meses después que un proyecto se ha iniciado. Esperar demasiado puede hacer que el entusiasmo inicial se debilite, pero el reforzamiento positivo mantiene alto tanto el entusiasmo como el compromiso, hasta que los resultados comienzan a palparse.
3. El reforzamiento positivo ***acelera la formación de nuevos hábitos.*** Para la mayoría de las empresas, crear una cultura de calidad, o consolidar una nueva filosofía gerencial significa reemplazar viejas costumbres, conductas erradas o disfuncionales en el nuevo ambiente, e incorporar nuevas formas de hacer y de ser. Mientras más inmediata sea la retroalimentación sobre las nuevas costumbres, mejor será la posibilidad que las nuevas conductas se hagan permanentes.

No espere a los eventos de seguimiento del desempeño táctico o estratégico para reforzar el comportamiento deseado. Hágalo todos los días, comenzando hoy.

---

## 2. SEA ESPECÍFICO

---

El uso del reforzamiento positivo en los esfuerzos de mejoramiento de adaptación competitiva, o sistemas gerenciales no deben ser interpretados como "pañitos calientes." El reforzamiento positivo debe ser usado para apoyar, fortalecer e intensificar Los esfuerzos de mejoramiento; y la única forma de hacer eso es haciéndolo específico.



Este es un ejemplo de lo que puede ser un reforzamiento específico: “Nancy, vi a tres de tus programadores en la sala de conferencias trabajando en el tema de la planificación de la producción para poder tener informados a nuestros suplidores. Ese es precisamente el tipo de actividad crítica para ayudar en nuestros esfuerzos de calidad. No desmayen. Gracias.”

Comunicar la relación entre su conducta y el proceso de mejoramiento continuo, logra tres objetivos:

1. Le brinda a Nancy una evidencia que lo que ella está haciendo es útil.
2. La motivamos al enlazar su conducta actual con resultados positivos futuros.
3. Muestra a Nancy que la comunicación puede ser positiva, aumentando las posibilidades de mas comunicación en el futuro.

Mientras que un pañito caliente: “Nancy estás haciendo un magnifico trabajo” puede que la haga sentir bien, pero no estará al tanto de saber qué de lo que está haciendo está bien a menos que adivine (y puede que adivine lo que no es). Hasta puede que piense que uno es medio tarado cuando nos paseamos por allí gratificando gente sin razón aparente.

Sea específico. Hágale saber a la gente exactamente qué es lo que están haciendo bien y como sus acciones contribuyen a mejorar la empresa, sea específico con aquellos quienes le reportan a Ud., con los suplidores internos y externos, y con los clientes internos y externos.

### 3. REFUERCE EL PROGRESO

**PARA INCITAR A LA GENTE A LOGRAR LA EXCELENCIA, DEBEMOS REFORZAR EL MEJORAMIENTO MÁS QUE LA EXCELENCIA.**

*Refuerce el progreso tanto como la excelencia.* Este es un cambio conductual sutil pero crucial que necesita realizar. Es el ingrediente psicológico clave que afianza cualquier esfuerzo de mejoramiento.

Históricamente la gente celebra la excelencia. No hay nada malo con reforzar la excelencia ya que todo lo que se refuerza se repite (volviendo a lo del chiste, si te reiste, lo echaré de nuevo), pero muy poca gente es excelente de entrada, la mayoría tenemos que hacer grandes esfuerzos para alcanzar ese nivel.

Desafortunadamente, cuando alguien hace un esfuerzo y comienza a mejorar, demasiados de nosotros nos decimos “al fin se está encaminando en la dirección correcta” pero pocos afirmamos este esfuerzo en forma oportuna y específica. Al ignorar tácitamente los esfuerzos de mejoramiento de este colega, el impulso disminuye y con él, la velocidad y profundidad del mejoramiento, o del cambio. En caso de que esa persona llegara a alcanzar el nivel de excelencia, entonces probablemente sería reforzado pero sin reforzamiento previo, lo más probable es que no alcance ese nivel.

Así que para estimular a la gente para esmerarse en ser excelentes, el mejoramiento debe ser reforzado más que la excelencia. Esto no quiere decir que la excelencia debe ser ignorada: también debemos reforzarla positivamente, tanto como lo hemos hecho en el



pasado. Pero al concentrarnos en reforzar las mejoras, fortalecemos las conductas que fomentan el mejoramiento.

#### 4. HÁGALO PERSONALIZADO

Haga su reforzamiento tan personal como pueda | *y sin duda lo más personal es hacerlo cara a cara*. Mire a la persona directamente a los ojos y explíquelo exactamente lo que él o ella hicieron, como su esfuerzo contribuyó al progreso del proyecto, del cambio, de la cultura, o de la empresa, porque Ud. lo considera importante y aprecia lo que hizo. En su libro **IN SEARCH OF EXCELLENCE**, Tom Peters recomienda la adopción de un estilo de gerencia conocido como de **“Managing by Wandering Around.”** Imagine lo que representaría incorporar como elemento clave de ese estilo gerencial, dar reforzamiento específico cara a cara, para todas las mejoras.

Reforzar positivamente por teléfono es otra manera de personalizarlo. Su llamada no necesita ser larga, sino concreta y rápida: “Ingrid, se que estás ocupada, pero queríamos comunicarte todo lo que apreciamos que tu equipo haya podido poner a esa prensa en operación de nuevo. Has logrado más de lo que te correspondía hacer y queremos que transmitas este reconocimiento a tu gente.”

Una tercera manera de personalizar la retroalimentación es escribir una nota de nuestro puño y letra en un informe, una carta de un cliente, y una hoja de papel. Si tiene mala letra, escríbalo en la computadora, pero asegúrese que su firma está allí. Ese toque personal ayuda a fortalecer el trabajo en equipo y construye relaciones entre los empleados a lo largo de la organización.

#### 5. NO CONFUNDA REFORZAMIENTO CON EXPECTATIVAS

El Reforzamiento Positivo y las Expectativas Positivas son formas distintas de comunicación. Aunque cada una de ellas cumple un rol en el aspecto conductual de cualquier proceso de mejoramiento continuo, los roles son diferentes y ocurren en oportunidades distintas.

Las expectativas positivas ocurren *antes* de la conducta; ellas ayudan a cultivar el comportamiento deseado. De hecho, las expectativas positivas son cruciales en la fase inicial de desarrollo de un nuevo patrón de conducta o un cambio en la cultura organizacional. Algunos ejemplos de como expresar expectativas positivas son: “Estoy seguro que puedes hacerlo” y “podemos reducir esto a la mitad.”

El reforzamiento positivo, por el contrario, ocurre *después* del comportamiento. Ejemplos de como expresar reforzamiento positivo incluyen: “Estamos logrando extraordinarios progresos en esto. Mantenga el impulso” y “Es verdad que tu idea nos ayudó a reducir nuestro tiempo de respuesta, pero la clave es que tú siempre estas generando ideas para mejorar las cosas. Ambos sabemos que no todas van a funcionar, pero un idea no sugerida es una idea que nunca va a funcionar. Sigue sugiriendo.”



---

## UNA HERRAMIENTA QUE TODA EMPRESA PUEDE USAR

---

¿Es el Reforzamiento Positivo la única herramienta comunicacional que podemos usar para mejorar los esfuerzos de calidad, de cambio, de creación de nuevos estilos de gerencia? No, pero puede ser la clave para muchas compañías estén donde estén en sus procesos de cambio y mejoramiento:

### Reforzamiento Positivo en Práctica

---

En el **FISHER BODY FLEETWOOD**, un fabricante de carrocerías para automóviles, el feedback era prácticamente inexistente. Su carencia se manifestaba en el desempeño de la planta. Las reparaciones y el retrabajo en las carrocerías estaban 30% por encima de plantas similares. Las relaciones interdepartamentales estaban signadas por la confrontación en los mejores casos, y por la agresión y la injuria, en los peores.

El Gerente de Planta y su plana mayor asumieron el compromiso de mejorar la calidad y desarrollar metas de mejoramiento. Implementaron los Cinco Principios del Reforzamiento Positivo con el objeto de mejorar tanto el clima como los resultados de Fisher Body Fleetwood.

Las primeras mejoras se hicieron evidentes a las cinco semanas. Aunque los niveles de calidad no eran los deseados todavía, habían mejoras evidentes. Ambos, las mejoras y los esfuerzos de mejora, por pequeños que fueran, se reforzaron de manera específica y oportuna con frases como: "Buen progreso Mark, veo que hemos pasado de 7.2 disconformidades por vehículo a 6.9. Realmente apreciamos el esfuerzo que está realizando tu equipo. Estamos en el camino correcto y progresando hacia la meta de menos de 3 disconformidades por carrocería, para el final del trimestre."

Dentro de los 45 días, el entrenamiento y la implementación de la retroalimentación sobre el desempeño comenzó a tener resultados dramáticos en los niveles de calidad. Más importante aún, estos resultados pudieron hacerse permanentes a medida que la planta profundizó en sus esfuerzos de calidad. A los seis meses, tanto los supervisores como los trabajadores de línea pidieron entrenamiento en disciplinas como Toma de Decisiones y Herramientas para la Solución de Problemas.

Dos años después que se introdujeron los Principios de Reforzamiento Positivo, se lograron resultados significativos. Los costos por reparaciones y retrabajo en las carrocerías bajaron en 32.8%, el costo de desperdicio por carrocería se redujo en 68.7%, y el índice de calidad de la planta mejoró en 18.9%.

¿Fue todo esto producto de la implementación del Reforzamiento Positivo? Por supuesto que no, pero es indudable que esta técnica jugó un papel determinante.

- Estos cinco principios de reforzamiento pueden ayudar a crear el clima necesario para que los empleados se involucren. A veces los gerentes y supervisores se resisten al cambio porque piensan que van a perder poder. Pero una vez que ellos comienzan a experimentar los beneficios de estas técnicas de retroalimentación, incorporarán otras técnicas similares para complementar su arsenal de destrezas



gerenciales, creando el ambiente necesario para fortalecer los cambios y mejoras en la organización.

- Los cinco principios del reforzamiento positivo pueden impulsar los esfuerzos de mejoramiento continuo de la calidad. Ellos no solo producen resultados satisfactorios con relativa rapidez, sino crean un clima que conduce a profundizar en los esfuerzos de mejora.
- Aplicando las particularidades tanto del Feedback Interpersonal como del Feedback Informativo y apoyándose en el entrenamiento para gerentes, supervisores y líderes de equipos en el uso apropiado de cada uno, podemos generar verdaderos procesos de apoyo en los procesos de mejora de la calidad, en los cambios culturales y de adaptación competitiva.
- Empresas que ya están inmersas en la implementación de mejoras en calidad y productividad verán sus esfuerzos fortalecidos por el Reforzamiento Positivo. En particular, el Reforzamiento Positivo puede ser altamente beneficioso en mantener vivo el compromiso cuando las mejoras incrementales del mejoramiento continuo comienzan a ser menos visibles en el tiempo.
- El Reforzamiento crea compromiso, fortalece el trabajo en equipo y aumenta la motivación —aspectos que cualquier empresa necesita cultivar.