

2.1 Las metas y los objetivos en el equipo

2.1.1 Cómo trabajar por metas y objetivos

La mayoría de las personas que trabajan en una organización, realizan a lo largo de su vida laboral, una serie de tareas diarias que le fueron asignadas.

Cumplen con sus obligaciones y se basan en el rol que desempeñan en el grupo o el sector de la empresa. Se rigen principalmente por realizar todas las tareas que le competen al puesto que desempeñan en la organización.

Lo mismo sucede en los equipos de trabajo, quien coordina a los integrantes, reparte los roles y las tareas. Luego, cada miembro cumple con lo asignado.

En cambio, cuando hablamos de trabajar por metas y objetivos, ya sea en un sector de la empresa o en un equipo de trabajo, debemos comprender que para ello se debe establecer una filosofía de trabajo donde existan determinadas condiciones y pasos, según lo plantea Reddin (2013), los cuales veremos a continuación.

- Trabajar por metas y objetivos consiste en un proceso donde las personas que intervienen en ello, deben definir las principales áreas claves de resultado, a nivel empresa (rentabilidad, posición de mercado, productividad, innovación, desarrollo de nuevos negocios, calidad, etc.) y a nivel equipo (rendimiento grupal, producción, volumen de desechos, ventas realizadas, ausentismo, desempeño, etc.)
- Por cada área clave de resultado, se debe especificar la meta a lograr en el largo plazo y definir el conjunto de objetivos que se fijarán para que, en el corto plazo,

comience a encaminarse el engranaje tendiente a lograr la meta fijada.

- Además, el concepto de fijación de metas y objetivos debe comprender una visión sistémica de la organización y de los equipos de trabajo, para no actuar a través de compartimentos estancos y sin conexiones. Por el contrario, la fijación de metas y objetivos de cada área clave de resultados deben ser complementarias entre sí y contribuir unas con otras, con un determinado nivel de interrelación entre ellas.
- La fijación de metas y objetivos debe, además, provenir desde los máximos niveles de la organización y debe bajar por los diferentes niveles organizacionales y los correspondientes equipos de trabajo. También, debe involucrar a la mayoría de los actores posibles para que exista un verdadero compromiso y responsabilidad por la ejecución y logro.
- Todo proceso para establecer las metas y objetivos de la organización, y de los equipos de trabajo, requiere de tiempos para conversar y consensuar entre los diferentes niveles de la organización y del equipo sobre las prioridades y los recursos requeridos para alcanzar el logro de lo planificado. El principal error en la metodología consiste en fijarle, a los niveles inferiores o a los integrantes de un equipo, logros a obtener sin ningún tipo de retroalimentación que permita comprender si existirán obstáculos o impedimentos en el fin buscado.
- Trabajar por metas y objetivos permite hacer foco en los factores claves de éxito de la organización y de los equipos de trabajo. Además, contribuye a priorizar y racionalizar los recursos requeridos e indispensables de la estrategia y de la operatoria organizacional.
- El trabajo por metas y objetivos contribuye a direccionar y motivar a los miembros de la organización y de los equipos de trabajo, en el cumplimiento de la visión y misión empresarial. Permite, además, establecer la cadena de

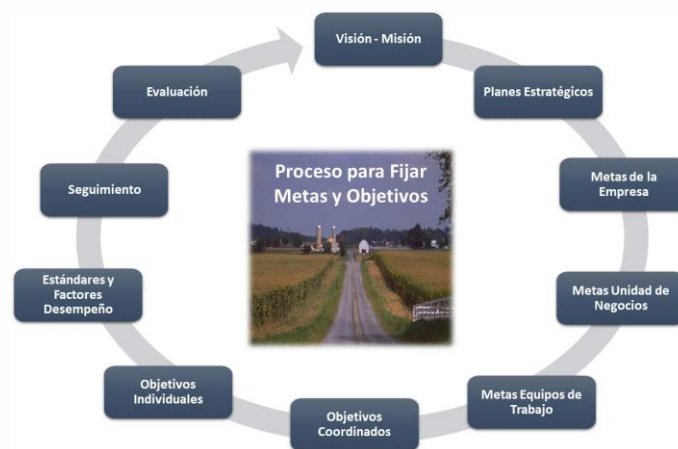
valor y determinar el esfuerzo requerido para lograr una ventaja competitiva.

- Fijar metas y objetivos direcciona a los integrantes de la organización y de los equipos de trabajo para alcanzar estándares superadores y buscar la excelencia a través de la implementación de buenas prácticas y rendimientos individuales y grupales.

Es importante comprender el proceso para fijar metas y objetivos, tanto organizacionalmente como en los equipos de trabajo (Reddin, 2013).

- Se parte de la comprensión de la visión y misión de la organización (ver figura 1), de la cual se desprenden los planes estratégicos
- Toda meta y objetivo debe estar direccionado a contribuir en el corto, mediano y largo plazo con el sueño y el propósito organizacional.
- Toda meta y objetivo debe partir del máximo nivel de la organización y desplegarse entre todos los niveles y colaboradores. El despliegue implica comunicar y establecer los objetivos en cascada.

Figura 1: Proceso para fijar metas y objetivos



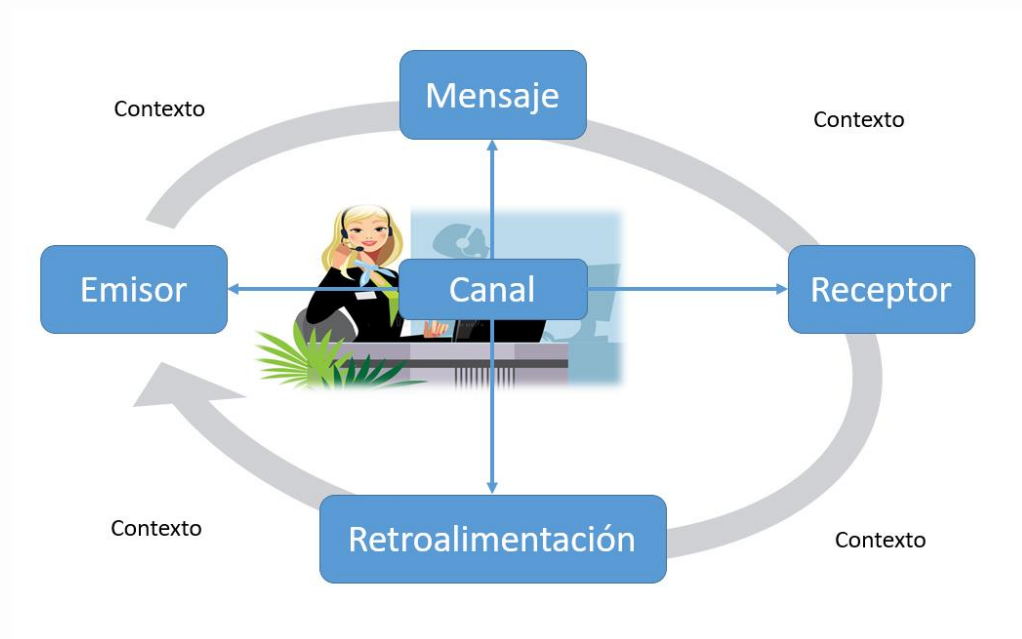
Fuente: elaboración propia.

- Las metas y objetivos de la empresa, de las unidades de negocios y de los equipos de trabajo tienen que ser comunicados y consensuados. Además, deben fijarse los parámetros a cumplir (fechas, volúmenes, montos, inversiones, porcentajes, etc.), las condiciones en las que se deben realizar (mercados, escenarios económicos y financieros, etc.), los recursos que se dispondrán (materiales, insumos, personas, tiempo, dedicación parcial o total, etc.), analizar las oportunidades (nuevos mercados, innovación, mejoras en la producción, etc.) y los obstáculos que podrán surgir (conflictos, incumplimientos, falta de compromiso, errores, etc.).
- Se deben fijar estándares de rendimiento de los indicadores de gestión para los objetivos acordados. Pautar niveles de desempeño de los integrantes de la organización y de los equipos de trabajo. Cada integrante debe asumir el nivel de compromiso y hacerse responsable de lograr el desempeño esperado.
- Pautar un cronograma, con las fechas de seguimiento de los objetivos, donde todo colaborador que participa debe conocer anticipadamente sobre que indicadores de gestión se monitorearán los avances.
- Realizar las reuniones de seguimiento con los colaboradores para analizar el cumplimiento y evolución de los indicadores de gestión y hacer los ajustes y mejoras que correspondan aplicar. Escuchar las sugerencias y las mejores prácticas utilizadas. Si es necesario, se establecen nuevos objetivos de mejora.
- Brindar retroalimentación al equipo de trabajo, valorar el desempeño realizado (individual y colectivamente) y reconocer a todos aquellos colaboradores que se han destacado.
- El ciclo vuelve a iniciarse año tras año, tras la gran meta final que es cumplir con la visión y misión empresarial.

2.1.2 Cómo comunicar las metas y objetivos

Para comprender la forma en que se deben comunicar las metas y los objetivos, primeramente es necesario mencionar que la comunicación es un proceso, cuyos elementos están conformados por: un emisor, un receptor, el mensaje, el canal, el contexto y la retroalimentación (Robbins y Judge, 2009).

Figura 2: El proceso comunicacional



Fuente: elaboración propia.

Emisor: es la fuente que origina el contenido de lo que se quiere transmitir. Pueden existir diferentes tipos de fuentes o emisores. Una persona es un emisor, también la fuente puede ser un organismo público, una empresa o un grupo de personas.

Receptor: es el destinatario de mensaje que puede ser un individuo, un organismo público o una empresa. Es a quien se le comunica o se le transmite un determinado tema.

Mensaje: es el contenido, propiamente dicho, de lo que se transmite. El mensaje puede ser oral o escrito (palabras, signos, imágenes).

Canal: comprende los diferentes medios por los cuales se transmite el mensaje para que llegue al receptor (cara a cara, telefónico, mail, mensaje de voz, videoconferencia, televisión, radio, etc.)

Contexto: es la situación en la cual ocurre la transmisión entre el emisor y el receptor. Puede influir de una u otra manera en lo transmitido.

Retroalimentación: es el mecanismo que asegura que lo transmitido por el emisor arribó al receptor y este comprendió el contenido del mensaje, lo que permite al interlocutor enterarse de la situación.

En un equipo de trabajo, la comunicación debe ser clara, abierta y sincera, para transmitir principalmente las metas y los objetivos grupales e individuales.

Una comunicación fluida asegura que los integrantes del equipo están debidamente informados y que existe una retroalimentación que facilita la comprensión de lo que se necesita lograr entre todos.

En un equipo, un buen comunicador se asegura que el mensaje llegue al receptor y que este lo entienda integralmente. Para esto, requiere una retroalimentación inmediata del mensaje, de este modo, si es necesario, puede hacer las aclaraciones pertinentes cuanto antes y evita trabajos innecesarios.

Es importante que el emisor tenga presente una serie de variables que pueden incidir para que su mensaje tenga el efecto deseado.

- **Codificar el mensaje:** considerar a quien se dirige (receptor). Es conveniente adecuar el mensaje si el receptor tiene un nivel de conocimiento diferente al emisor, o usar determinadas palabras que no sean sofisticadas o muy técnicas, prestar atención al uso de siglas que pueden no ser comprendidas, etc.

- **Elección del canal o los canales para transmitir el mensaje al receptor:** en los equipos, cuando se realizan reuniones, posiblemente no estén todos los integrantes presentes, por lo que será apropiado reforzar el mensaje con una minuta de la reunión y enviarla a todos los integrantes del equipo. Para esto, se pueden usar los diferentes canales disponibles (*mail*, entrega personal del escrito, WhatsApp, etc.).
- **Considerar las emociones propias y las del receptor:** estar atentos al momento de comunicar los objetivos al equipo, ya que las emociones pueden interferir y producir cortocircuitos en la comunicación.
- **Considerar el contexto** en el cual ocurre la comunicación al igual que el lugar elegido para transmitir el mensaje. Si se tiene que transmitir algo importante, hay que asegurarse de contar con un lugar adecuado y formal para realizarlo. No se puede transmitir en un pasillo un tema importante y trascendente. Se sugiere establecer fechas programadas para realizar la comunicación de los objetivos y dotar a esta comunicación de un carácter formal e importante.
- **Buscar la retroalimentación** del receptor. Esto es fundamental, ya que, de no ocurrir, lo único que se efectúa es una información. La comunicación existe en un equipo de trabajo, cuando el emisor recibe la retroalimentación por parte del receptor, sino es una simple información o bajada de línea, en la cual el receptor adopta una actitud pasiva y solo escucha o lee el mensaje que le transmitieron y actúa en base a lo que comprende.

Además de lo enunciado anteriormente, los objetivos en el equipo deben ser comunicados considerando las siguientes características (Reddin, 2013):

- **Específicos:** deben comunicarse a los integrantes del equipo de manera concreta y debe estar documentado en un escrito formal que se debe entregar al responsable de su cumplimiento. Se recomienda especificar lo que se debe hacer y quién es el responsable de hacerlo.

- **Alcanzable:** siempre se deben definir objetivos que con un esfuerzo adicional y un mayor nivel de desempeño se puedan cumplir. No sirve fijar objetivos que con el normal desempeño se logren, ya que no son estimulantes ni motivadores. Por el contrario, fijar objetivos inalcanzables implicará desmotivar y frustrar a los integrantes del equipo de trabajo.
- **Mensurables:** siempre que sea posible, los objetivos se deberían expresar en valores o en términos cuantitativos que pueden ser de volumen, cantidad, dinero, tiempo, porcentaje, etc., para garantizar el seguimiento y cumplimiento de estos, sin que existan disyuntivas. Pero, muchas veces ocurre que los equipos definen, además de los objetivos cuantitativos, objetivos de mejora que son cualitativos o intangibles. Aquí se recomienda buscar el consenso para cuantificar lo intangible.

Por ejemplo, un miembro del equipo tiene como objetivo de mejora desarrollar una habilidad de un mayor nivel de escucha para el próximo semestre. La manera de medir el avance podría ser: realizar una encuesta a los demás integrantes del equipo, hacer 3 o 4 preguntas relacionadas con el tema para analizar su evolución, etc.

- **Orientado a resultados:** los objetivos deben expresar el resultado final que se quiere lograr. Muchas veces se confunde con las actividades propias del trabajo, las cuales insumen recursos y materiales. Los resultados son el producto de dichas actividades.
- **Limitado en el tiempo:** comunicar objetivos que tengan una fecha de inicio y finalización. No se puede dejar librado al azar o sin fechas el cumplimiento de un objetivo. Ya que el establecer fechas implica administrar las prioridades y los esfuerzos para alcanzar el cumplimiento.

Todo objetivo que cumpla con las 5 características anteriormente definidas debe, además, estar conformado por indicadores de gestión (Reddin, 2013).

Esto es, contar con determinados parámetros para medir el cumplimiento del objetivo. En otras palabras, cada objetivo se debe desglosar en una serie de indicadores de gestión también llamados KPI (*key performance indicator*), lo cual permite poder medir el avance y cumplimiento de cada uno de ellos.

Un indicador de gestión debe contener una descripción, una fórmula de cómo se calcula y el impacto que tiene en la empresa o en el equipo de trabajo, tal como puede verse en la figura 3.

Figura 3: Ejemplo de indicadores de gestión de calidad de servicio

Indicador	Descripción	Fórmula	Impacto
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Cálculo del % real de las entregas efectuadas	$\frac{\text{Pedidos no entregados a término}}{\text{Pedidos despachados}}$	Déficit en Servicio al Cliente. Detectar motivos del retraso entrega.
Errores de Facturación	Cálculo del % de facturas con error por cliente	$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Facturas emitidas}}$	Retrasos en los cobros, imagen de mal servicio. Detectar motivos de errores.

Fuente: elaboración propia.

En la administración por objetivos, se suele utilizar el siguiente método para redactar los objetivos.

Figura 4: Método para redactar objetivos



Fuente: elaboración propia.

Esta metodología para enunciar las metas y los objetivos permite que las partes involucradas no tengan dudas sobre lo que concretamente se espera de ellas.

Al redactar y comunicar los objetivos es necesario considerar:

- **Utilizar palabras verificables**, por ejemplo, construir 100 unidades para el primer cuatrimestre del año, disminuir en un 10 % los costos fijos antes del 30 de junio, aumentar en un 5 % la cartera de clientes antes de fin de año.
- **Evitar el lenguaje poco preciso** o concreto (por ejemplo, maximizar, minimizar, poner mayor actitud, lo más pronto posible, etc.) ya que ello lleva a confusión y malentendidos. Ninguno de los términos expuestos es medibles ni verificable objetivamente.
- **Especificar un único resultado**. No se debe utilizar la conjunción (y). En tal caso, se debería escribir otro objetivo por separado.

2.1.3 Las barreras comunicacionales

Cuando se habla de barreras comunicacionales, se hace referencia a los problemas o inconvenientes que surgen cuando una comunicación no se comprende, no llega a destino, se distorsiona el sentido de lo que se quería transmitir o llega una parte de todo lo que se ha transmitido.

Las barreras de comunicación según González García (2010), se producen tanto en el emisor, como en el mensaje y en el receptor. Puede ser que ocurran de manera individual o simultáneamente y perjudican la comprensión de lo transmitido.

A continuación, analizaremos cada una de las barreras comunicacionales.

Figura 5: Tipos de barreras comunicacionales



Fuente: elaboración propia.

Las barreras físicas: son todas aquellas interferencias (por ejemplo, ruidos en una transmisión, interferencias telefónicas, mensajes entrecortados por mala señal o ruidos externos del medio ambiente, etc.), que impiden comprender o recibir adecuadamente una comunicación.

Las barreras semánticas: comprende el uso de determinadas palabras o tecnicismos en una comunicación, sin considerar a quien va dirigido el mensaje. Una barrera semántica es el uso de los diferentes lenguajes, por ejemplo, alguien que habla español no

comprenderá a un interlocutor que habla inglés y viceversa. Lo mismo ocurre con el uso de señales y símbolos. Para que no existan barreras semánticas, según González García (2010), los que participan de la comunicación deben interpretar idénticamente el uso de códigos o señales. Esto se aprecia en los aeropuertos, donde el personal operativo de pista utiliza determinadas señales que son interpretadas por los pilotos al momento de detener la nave en las correspondientes mangas, para el ascenso o descenso de los pasajeros.

Las barreras psicológicas: comprende a las emociones, los valores, los hábitos de conductas y las percepciones de las personas.

Es habitual que, en los exámenes orales, los alumnos tengan un impedimento emocional al no poder responder lo que se les pregunta a pesar de tener los conocimientos sobre el tema, el nerviosismo y la ansiedad son factores que impiden transmitir las ideas que quedan bloqueadas y que vulgarmente se conoce como “tener la mente en blanco”.

Las discusiones entre las personas pueden producir barreras psicológicas, máxime si quienes discuten no tienen el mismo nivel dentro de la organización y una de las partes considera que se encuentra en inferioridades de condiciones.

Otra situación habitual ocurre cuando el cerebro funciona a control remoto o sea por hábito de conducta. Sin darnos cuenta, no escuchamos o escuchamos lo que necesitamos escuchar de la otra parte.

Otras barreras: como ser las interrupciones o cambiar de tema en una conversación. Principalmente las interrupciones ocurren por no estar de acuerdo con lo que escuchamos o cuando el nivel de ansiedad supera la capacidad de escucha e interrumpimos al interlocutor sin permitir que finalice su idea. Esto último, en determinadas personas se convierte en un hábito de conducta que genera mucho malestar entre quienes deben dialogar.

Estas barreras también ocurren cuando generamos estereotipos sobre las personas. Cuando hacemos esto, estimulamos al cerebro para que responda automáticamente en base a dichas presunciones, que pueden ser genuinas o totalmente ficticias, y que

predisponen emocionalmente nuestras capacidades comunicacionales.

En todos los equipos de trabajo es fundamental tener presentes todas las barreras comunicacionales que pueden surgir, para contrarrestarlas y actuar en consecuencia. De esta manera, podemos asegurar comunicaciones eficaces que permitan comprender la importancia del contenido de los mensajes a todos los interlocutores.

2.1.4 El compromiso del equipo

Cuando se trabaja en equipo, lo que se tiene que lograr es el compromiso de cada uno de los integrantes del equipo (Koenes, 2000).

Cuando nos referimos al compromiso, hacemos alusión al comportamiento que debe tener cada uno de ellos en relación con la tarea, los objetivos y el nivel del desempeño esperado.

Los equipos maduros son aquellos donde cada integrante se siente responsable y comprometido en realizar lo encomendado y lo esperado. Y hará todo lo que está a su alcance para no fallarle al equipo.

Por eso es muy importante, al momento de establecer las tareas y los objetivos en el equipo de trabajo, que cada integrante asuma con total conciencia y responsabilidad lo que acepta y promete realizar.

Ser responsable en un equipo de trabajo, según Koenes (2000), implica considerar los recursos disponibles, las habilidades requeridas, los conocimientos para realizar la tarea, el modo en qué se tomarán las decisiones, la manera en que se mantendrá informado al equipo de los avances, logros, obstáculos y necesidades que tenga mientras ejecuta sus funciones. Además, implica saber el momento adecuado para pedir ayuda, antes de incurrir en retrasos o equivocaciones involuntarias que conspiran con el logro consensuado con el equipo.

Cuando en un equipo de trabajo la comunicación es fluida, existe confianza entre los integrantes del equipo y todos conocen los objetivos a lograr, el nivel de compromiso y responsabilidad aumenta.

Un equipo comprometido con el logro de los objetivos desarrolla una sinergia grupal donde el todo que se alcanza es mucho más que la suma de las partes. Son personas que se apoyan unas con otras y colaboran para sostener el nivel de desempeño requerido para alcanzar las metas establecidas.

Por el contrario, cuando los integrantes de un equipo no están comprometidos, surgen problemas de comunicación, los objetivos no son interpretados por todos de la misma manera, ni importancia. Además, se observa poco involucramiento, mucho individualismo y se trabaja con cierto desgano y pasividad. La responsabilidad no es asumida por cada uno de los integrantes, quienes depositan la mayoría de los problemas en otras personas y les cuesta asumir la ineficacia individual.

2.2 El seguimiento de las metas y objetivos

2.2.1 Las reuniones de seguimiento

Una de las etapas del proceso de la fijación de metas y objetivos es la etapa del seguimiento. Es importante que el equipo sepa hacia dónde va, pero también es necesario que el equipo sepa cómo lo está haciendo.

Tener programado reuniones de seguimiento será fundamental para que el equipo reciba retroalimentación, por parte del superior o líder del equipo, como así también por parte de todos los integrantes. Es importante conocer la visión de todos y entre todos consensuar los pasos a seguir luego de la etapa de seguimiento.

Veamos para que sirven las reuniones de seguimiento:

- **Conocer el avance de cada integrante del equipo de trabajo:** esto implica revisar lo que cada integrante ha realizado. Comparar lo que se esperaba y lo que ha podido lograr.

Analizar aquellos integrantes que no llegan al resultado esperado, para lo cual es necesario analizar los motivos de dicha dificultad. Ver si esto obedece a cuestiones de su propio desempeño (por falta de conocimiento, falta de habilidad y/o falta de actitud), o existen factores externos que interfieren en el desempeño (por ejemplo, falta de recursos, comunicaciones confusas, prioridades mal definidas, etc.).

- **Realizar una introspección personal:** que permita a cada integrante del equipo hacer una autoevaluación de su desempeño. Esto implica ver lo que ha podido y lo que no ha podido realizar. Comprender sus fortalezas y

debilidades para darse cuenta de los cambios que necesita implementar y replantearse una mejora en su desempeño futuro.

- **Establecer las modificaciones y ajustes necesarios:** de acuerdo con el contexto, las variables externas que inciden en el cumplimiento de los objetivos del equipo y del desempeño de cada uno de los integrantes, será necesario realizar determinados ajustes. Estos ajustes pueden ser en los tiempos, los recursos necesarios, las proyecciones, etc. De este modo, la planificación y los programas se vuelven más realistas y cumplibles por todos los integrantes.
- **Conversar sobre los aciertos y obstáculos:** generar espacios para conversar sobre los aciertos que se han podido implementar. Además, conocer cómo lo logró cada integrante, aprender las mejores prácticas de ellos y comprender los obstáculos individuales y grupales que han surgido. De este modo, se puede recapacitar y buscar la forma de solucionar los obstáculos que aparecen.
- **Analizar el espíritu y compromiso del equipo:** es un momento ideal para, entre todos los presentes, encontrar el ánimo y la motivación necesaria para continuar con los objetivos fijados. Renovar la responsabilidad y el compromiso individual y grupal que se requiere para las etapas siguientes.
- **Reconocer el esfuerzo y el trabajo realizado:** es importante reconocer a todos los involucrados para afianzar los lazos existentes, hacer frente a los escenarios futuros, generar empatía, cohesión grupal, compañerismo y energía positiva para lograr las metas fijadas.
- **Reforzar los canales comunicacionales:** para mejorar el proceso de ida y vuelta de la comunicación, asegurar que llegue en tiempo y forma. Ver si existen barreras que distorsionan los mensajes o si existen malos entendidos por una ineficiente comunicación. Consensuar el uso de determinados canales para asegurar que la comunicación les llegue a todos los integrantes y permitir, de esa manera, una retroalimentación eficaz con todos.

2.2.2 La retroalimentación con el equipo

El coordinador o líder, como responsable del funcionamiento integral y armónico del equipo, es quien debe dar retroalimentación al equipo de manera individual y grupal (Hayes, 2013):

La retroalimentación individual: tiene la finalidad de que cada integrante del equipo tenga una devolución de su desempeño por parte del coordinador o líder.

Esta retroalimentación debe ser una acción formal y planificada. Para ello, se debe establecer una fecha, horario y duración determinada. No se puede improvisar.

El coordinador debe ser preciso, brindar información, dar ejemplos en los que se basa para hacer sus afirmaciones sobre cada integrante del equipo y brindar oportunidades para revertir las situaciones.

No es lo mismo decir “te noto algo inestable en tu trabajo en el último mes”, que decir “observo en tus informes mensuales que ha declinado en un 10 % tu nivel de contactos con los clientes y me gustaría saber a qué se debe ello y en qué te puedo ayudar para que puedas volver a tus niveles anteriores”.

La retroalimentación debe ser una herramienta que se utilice para reconocer el cumplimiento de los objetivos. Muchos líderes ponen el énfasis en detectar los errores y olvidan una fase crucial, que es reconocer el logro realizado, esta acción contribuye a que la moral y el clima de trabajo no decaigan. Pero, además, el reconocimiento se debe utilizar cuando se observa un gran esfuerzo por parte de un integrante del equipo, que, si bien no ha logrado el objetivo en su totalidad, debe destacarse su apremio, contracción al trabajo e insistencia. Es una gran oportunidad que no se puede desaprovechar, ya que el reforzador positivo que se utilice, redundará en mayores beneficios a futuro.

A todas las personas les agrada que sus superiores le reconozcan el trabajo y el esfuerzo que han realizado, independientemente de que si lograron o no el 100 por ciento del objetivo.

Siguiendo a Echeverría (2003), una adecuada retroalimentación es un dominio conversacional y trae aparejado actos lingüísticos que deben cumplir con las siguientes premisas: debe ser sincera, clara, precisa, oportuna y positiva para realizar los ajustes y las mejoras que se necesiten implementar.

- **Sincera:** ser asertivo para decir lo que corresponda, sin miedos y sin rodeos, de manera transparente y considerando la forma para decirlo.
- **Clara:** ser simples en la transmisión del mensaje, sin vueltas ni ataduras, permitir al interlocutor que pueda dar su opinión y visión, tanto de los hechos, como del trabajo realizado. Brindar información objetiva y que dicha información esté fundamentada en hechos observables o documentación que la respalde.
- **Oportuna:** cuando se brinda una retroalimentación, esta debe brindarse a tiempo. No sirve felicitar a una persona un año después o realizar ajustes una vez finalizado el plan de objetivos. Los líderes deben estar abocados en realizar retroalimentaciones oportunas, que sean inmediatas del suceso o del hecho ocurrido y que merece dicha comunicación. Cuanto más cercano del hecho, mejor se comprende el mensaje brindado.
- **Positiva:** asumir el lenguaje positivo en una retroalimentación les dará grandes satisfacciones. Tener una visión positiva y marcar principalmente oportunidades y desafíos a los integrantes del equipo, será uno de los motores motivacionales que permitirán que los integrantes del equipo tengan la actitud para sobreponerse de las situaciones adversas y tener la convicción para revertirla.

2.2.3 El uso de reforzadores positivos

Para realizar cambios en la conducta humana, se puede recurrir al uso de los reforzadores.

Un reforzador es un estímulo externo que se le brinda a una persona con la intención de lograr que esta cambie un hábito o una costumbre (Koenes, 2000).

Ahora bien, se pueden aplicar reforzadores positivos, como también reforzadores negativos.

- **Un reforzador positivo** es el estímulo generado para que una persona cambie sus hábitos de conducta, al comprender los beneficios que logrará.
- **Un reforzador negativo**, por el contrario, lo que produce en la persona es temor, miedo o castigo, si no se cumple la conducta deseada.

Veamos un ejemplo:

Se utiliza un reforzador positivo cuando se le dice a una persona que recibirá un premio, si logra obtener una cantidad de ventas de equipos en el mes.

Se utiliza un reforzador negativo, si a esa misma persona se le dice que será sancionado si no logra obtener la cantidad de ventas de equipos en el mes.

De nada sirve, marcar continuamente los errores y transmitirlo con vehemencia a los integrantes del equipo o utilizar reforzadores negativos, a pesar de que es la principal práctica en la mayoría de los líderes de equipos de trabajo. Pareciera que detrás de dicha práctica se alcanzará la excelencia, cuando la realidad demuestra todo lo contrario. Quienes aún no han probado el uso de la retroalimentación positiva, es una excelente oportunidad para corroborarlo por sí mismos.

2.2.4 El reconocimiento por el desempeño del equipo

Cuando hablamos de reconocimiento, asumimos que dicho rol le pertenece exclusivamente al coordinador o líder de un equipo. El líder es quien reconoce a los integrantes del equipo. Parecería que esta afirmación fuera realidad. Sin embargo, si nos detenemos en observar equipos deportivos, podremos visualizar que el principal reconocimiento lo realizan los propios compañeros del equipo.

Cuando un jugador hace una gran jugada que finaliza con la anotación por parte de otro integrante del equipo, se ponen a prueba los principios del reconocimiento.

Los jugadores se abrazan y festejan con quien anotó el tanto, pero, además, y para sorpresa de algunos, se fusionan en otros abrazos con quien diseñó y realizó la gran jugada que luego terminó en la anotación. La tribuna comparte estos cultos y procede casi de idéntica manera, coreando los nombres de ambos jugadores. Al final del partido, se vuelve o no a reconocer la forma de jugar, por la entrega de los jugadores, la garra deportiva y si el resultado es favorable todo termina en un gran festejo, aunque muchas veces un equipo se ha retirado de la cancha con grandes aplausos y sin tanta gloria de resultado. Lo opuesto también ocurre: silbidos aunque el equipo ganó, pero no jugó bien y el simpatizante se lo hace saber.

Con este ejemplo podemos advertir algunas características que tienen los reconocimientos por parte del equipo.

- Cualquier integrante del equipo puede brindar reconocimiento.
- Las personas externas al equipo también brindan acciones de reconocimientos.
- El reconocimiento es un acto de agradecimiento principalmente público, aunque también se realiza de manera privada.

- Se agradece cuando una persona ha realizado una acción u obtuvo un resultado que es aprobado por los demás integrantes del equipo.
- El acto de aprecio está vinculado por el aporte extraordinario o el beneficio que alguien ha brindado al grupo.
- Se reconoce tanto al que obtiene el logro, como a aquellos que han participado para que este se cumpla dentro del equipo.
- El reconocimiento debe ser espontáneo, sincero, inmediato y personalizado.
- El reconocimiento no se espera, pero se recibe con alegría y orgullo.
- Cuando el reconocimiento se valora económicamente, estamos en presencia de una recompensa.

Ejemplos de reconocimientos

- Reunión mensual del equipo para resaltar los buenos ejemplos de sus integrantes.
- Envío de *mails* a determinados participantes del equipo por el logro de determinados resultados.
- Entrega de diplomas alusivos al tema por el cual se realiza el reconocimiento.
- Mc Donals suele ubicar en sus locales un cuadro con la foto y nombre del empleado del mes.
- Muchas empresas entregan reconocimientos por la antigüedad de sus integrantes en la organización, realizan un acto protocolar y entregan algún regalo.
- Al finalizar determinados proyectos empresarios, se realiza un evento o cena de agradecimiento con todos los que participaron del equipo de trabajo.

- Envío por parte del cliente de un agradecimiento por escrito a la persona o a las personas que correspondan, por haber solucionado algún problema en particular.
- Participación en sorteos especiales por involucrarse en acciones promulgadas por la empresa.
- Participaciones espontáneas de agradecimientos en redes sociales de los grupos que se forman en las empresas y en los equipos de trabajo.
- Invitación a participar de eventos especiales para los colaboradores que se han destacado por algún motivo en particular.

Referencias

Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile: J.C. Saenz Editor.

González García, C. (2010). *La Comunicación Efectiva*. España: Isef.

Hayes, N. (2013). *Dirección de Equipos de Trabajo*. España: Paraninfo.

Koenes, A. (2000). *Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo*. Madrid: Díaz de Santos

Reddin, B. (2013). *Manual de Dirección por Objetivos*. España: Deusto.

Robbins, S, y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall