

DREAMTIME



«Muchas veces a los jefes les cuesta decir “has hecho un gran trabajo, ¡enhorabuena!”»

## El reconocimiento, el otro gran reto de las organizaciones que quieren avanzar

ROSA CARVAJAL

A inicios de los años 70, David McClelland describió en su libro «La Sociedad Realizadora» su teoría de las tres necesidades. En ella, define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable. La necesidad de afiliación, la necesidad de logro y la necesidad de poder. Según la teoría de este psicólogo, americano, detrás de estos tres motores se esconde la búsqueda del reconocimiento. Pasan los años y el «engagement» o compromiso de las plantillas sigue siendo una de las principales preocupaciones para el 78% de las compañías de todo el mundo. Está demostrado que una plantilla reconocida se esfuerza más, realiza mejor su trabajo, genera más beneficios y es más innovadora. «Es algo que se está haciendo mal en la gestión de las personas, pero no se conoce exactamente el

*El «engagement» o compromiso de las plantillas sigue siendo una de las principales preocupaciones para el 78% de las compañías de todo el mundo*

qué», destacan expertos de Llorente y Cuenca en su informe «Tendencias del talent engagement para 2019».

Las empresas deberían empezar a preocuparse más por el estado de su plantilla. La generación más joven, los «millennials» y los Z, ya incorporados al mundo laboral, buscan el reconocimiento de sus superiores muy a menudo y, sin embargo, el 70% piensa que la empresa para la que trabaja se preocupa exclusivamente de los resultados financieros, según una encuesta a la generación millennial 2018 de Deloitte. Su último informe revela que la fidelidad de estos trabajadores hacia la empresa ha descendido a niveles de hace dos años: sólo un 37% de los encuestados tiene pensado seguir en su empresa más de cinco años. «En este sentido, lograr que estos profesionales necesariamente “promiscuos” sientan los colores de una compañía y sean capaces de alinearse con ciertos valores a la hora de hacer su trabajo, parece un desafío crítico», sostienen los expertos de Llorente y Cuenca. Otro aspecto importante es la naturaleza del reconocimiento, como apunta José Luis Pascual, director de experiencia del empleado&desarrollo de Lukkapp. «Si tratamos de reconocer a través de incentivos económicos pervertimos el propio modelo de reconocimiento. Como explica Daniel Pink en su libro “La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva”, si jugamos a motivar en base a elemen-

tos monetarios o tangibles iremos en contra de la propia naturaleza de la motivación, y por lo tanto, el reconocimiento no tendrá el mismo impacto».

El reconocimiento es una de las prácticas más útiles de liderazgo para el crecimiento y la dignidad de las personas. Sin embargo muchos mandos no saben cómo gestionarlo de manera efectiva y no caer en errores tanto por exceso de reconocimiento como por escasez del mismo. «Las empresas sí tienen claro el impacto y la importancia de los sistemas de reconoci-

**«Si jugamos a motivar en base a elementos monetarios, iremos en contra de la propia naturaleza de la motivación»**

miento, pero necesitan formar y educar a sus mandos en el modo efectivo de reconocer y de impulsar, en base a esta práctica, los resultados de las personas y por ende de las propias compañías», sostiene Pascual. Las investigaciones sobre retribución y recompensa demuestran que los planes de reconocimiento

son uno de los elementos más potentes de recompensa. «En las empresas anglosajonas son programas muy frecuentes porque son “baratos” y tienen “un gran valor” para el empleado. Son un instrumento muy eficiente de premiar el desempeño diferencial. Sin embargo, en nuestro entorno son menos utilizados ya que muchas veces el “reconocimiento social” es algo negativo para el empleado», explica Alfonso Jiménez, socio director de People Matters. Lamenta, por otro lado, que muchas veces a los jefes les cuesta decir «has hecho un trabajo estupendo, ¡enhorabuena!».