

**Welcome
to the Jungle**

¡BIEN HECHO! ¡GRACIAS!

Cómo desarrollar una
cultura de reconocimiento
en el trabajo



Autor: Laetitia Vitaud y Mireia Perez Sabadell
Ilustrador: Maria Frade

SOMMAIRE

INTRODUCCIÓN	3
Qué es exactamente el reconocimiento	5
Empecemos con un poco de filosofía y sociología	5
Los cuatro tipos de reconocimiento desde la perspectiva de los Recursos Humanos	6
El reconocimiento en la Pirámide de Maslow	7
Cómo se traduce el reconocimiento dentro de una compañía	8
¿Reconocimiento monetario o reconocimiento simbólico?	8
¿Por qué la motivación intrínseca suele ser más importante?	9
Dar las gracias es una buena idea	13
Teletrabajo y cultura: ¿necesitamos reinventar el reconocimiento?	16
Reconocimiento y teletrabajo	16
Nueva normalidad, ¿nuevos rituales?	17
¿En qué medida depende el reconocimiento de la cultura?	19
El <i>feedback</i> positivo también es un tema de cultura nacional	21
Conversatorio con Laura Gutiérrez: “Trabajar desde el propósito es la clave”	24
CONCLUSIÓN	29
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS	30

INTRODUCCIÓN

En España, el trabajo es el lugar en el que menos reconocidos nos sentimos. En nuestra cultura, la crítica y la envidia son las actitudes que mejor se nos dan, según el Índice de Reconocimiento en España, un informe elaborado por Amstel y el Instituto de Investigación MyWorld. Gracias a los datos aportados por este estudio, observamos que en nuestro contexto empresarial abundan los jefes que no valoran el trabajo bien hecho, y que **8 de cada 10 empleados piensan que los españoles no se sienten reconocidos en el trabajo.**

Una cifra bastante alta que nos obliga a analizar nuestras dinámicas laborales para tratar de mejorarlas, ya que el reconocimiento en el trabajo es una palanca esencial para el rendimiento. Incluso se identifica como una necesidad humana básica. **Sin confianza ni reconocimiento, no se puede construir un clima de bienestar laboral.**

De acuerdo con los resultados de un estudio realizado por Harvard Business Review, el 72% de los participantes identifica el reconocimiento como el factor que más impacto tiene en el compromiso de los empleados. No hay duda de que tanto los empleadores como los empleados tienen mucho que ganar con el desarrollo de una mejor cultura de reconocimiento.

Con la llegada de la crisis asociada al Covid-19, todo lo relacionado con el reconocimiento en el empleo se volvió muy relevante. Se habló muchísimo de los trabajadores en primera línea durante las primeras semanas del estado de alarma. Enfermeras y enfermeros, cajeras y cajeros o el personal de mensajería, empezaron a ser vistos y “reconocidos” como trabajadores “esenciales”.

Pero, ¿qué significa exactamente el “reconocimiento” en el contexto de los Recursos Humanos? ¿Cómo se define? ¿Cuáles son las estrategias para desarrollarlo? ¿Cómo reconocer mejor –desde el *management* y los Recursos Humanos– el trabajo de tu equipo? ¿A qué se debe prestar especial atención y qué debe cambiar cuando los equipos están separados y los empleados trabajan desde casa?

En este ebook, encontrarás una recopilación de todo tipo de reflexiones alrededor de lo que es el reconocimiento en el trabajo y cómo puede ser expresado (tanto de forma material como simbólica), el impacto que ha tenido en esta materia la crisis del Covid-19, los pros y contras del teletrabajo (especialmente en contextos de crisis) y reflexiones alrededor de la cultura corporativa. Asimismo, te ofrecemos consejos prácticos sobre cómo mejorar tu cultura de reconocimiento.

Para terminar de hilvanar la teoría y práctica presentadas en este documento, charlamos con Laura Gutiérrez, *mentor coach* certificada, con más de 20 años de experiencia en el acompañamiento de líderes y departamentos de RR. HH. en programas de bienestar y salud en la empresa. Descubrirás qué entiende Laura Gutiérrez por reconocimiento en el trabajo, así como sus herramientas para llevarlo a cabo.

Estamos seguros de que este ebook te será muy útil para mejorar la cultura de reconocimiento en tu compañía y, con ello, aumentar la motivación y el rendimiento de tus equipos.

QUÉ ES EXACTAMENTE EL RECONOCIMIENTO

Empecemos con un poco de filosofía y sociología

Puede que el concepto de “reconocimiento” te resulte tan familiar que quizás pienses que no necesitas una definición. Sin embargo, cuando las personas usamos esta palabra no siempre queremos decir lo mismo. De hecho, el éxito de este concepto reside en la pluralidad de fenómenos a los que se refiere. Se trata de un concepto con una dimensión normativa, además de psicológica. El reconocimiento, según Wikipedia, es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos, pero también sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

El reconocimiento puede ser expresado de manera formal o informal. Para expresar reconocimiento de manera formal, se pueden utilizar premios, medallas o diplomas, por ejemplo. Por otra parte, en el reconocimiento informal se utilizan elogios y palabras de agradecimiento. En este caso, un “bien hecho” o un “gracias” bastan para que una persona que está en condiciones de apreciar determinadas acciones o cualidades en los demás exprese reconocimiento. Se trata de un fenómeno que está necesariamente enraizado en las relaciones humanas: no existe reconocimiento fuera de las relaciones sociales en las que este ocurre. De ahí que sea de gran interés para los sociólogos. Nuestra necesidad (universal) de reconocimiento y las formas (normativas) en las que lo satisfacemos son un vector de unión social.

En la filosofía, han existido pensadores con interés en el tema. En concreto, el filósofo alemán [Friedrich Hegel](#) examinó de cerca las dinámicas de reconocimiento. Para Hegel, existen tres tipos: el reconocimiento amoroso (que es una necesidad física y psicológica), el reconocimiento legal (la garantía de los derechos fundamentales entre los individuos favorece el respeto de uno mismo) y el reconocimiento cultural (contribuir a la sociedad favorece la autoestima). La injusticia en el reconocimiento tiene efectos perjudiciales para los individuos: **las personas necesitan sentirse reconocidas para crear relaciones positivas consigo mismas.**

La falta de reconocimiento puede generar trauma y un sentimiento de marginación. A raíz de ello, podemos perder la autoestima y, por supuesto, ser incapaces de encontrar satisfacción. La carencia de cada uno de los tres tipos de reconocimiento puede poner en peligro la construcción de nuestra identidad y el bienestar social que depende de ella. En resumen, para Hegel, el reconocimiento se materializa de tres maneras diferentes: a través del cuidado y el amor, a través del respeto de los derechos individuales y, finalmente, a través del reconocimiento de la contribución del individuo a la sociedad.

En esta línea, a principios de la década del 2000, el filósofo alemán **Axel Honneth** estableció una teoría sobre «la lucha por el reconocimiento» que se ha ganado un lugar central en el debate contemporáneo sobre el tema. Para él, la vida social obedece a una «dinámica conflictiva del reconocimiento que actúa como restricción normativa en todas nuestras interacciones».

Los cuatro tipos de reconocimiento desde la perspectiva de los Recursos Humanos

Desde los departamentos de Recursos Humanos, el reconocimiento en el trabajo se ha convertido en un tema central. Está considerado un factor importante para la retención y motivación de los empleados y, en el contexto laboral, el reconocimiento adquiere diferentes formas: el reconocimiento de resultados, el reconocimiento de habilidades, el reconocimiento de esfuerzo y el reconocimiento existencial.

- **El reconocimiento de los resultados del trabajo** reconoce aquello que es observable, medible y controlable. Está relacionado con la elección de métricas y con la manera en la que se mide la performatividad en la compañía. Muchos sesgos cognitivos pueden afectar a esta forma de reconocimiento. Este tipo de reconocimiento también se refiere a cómo la empresa evalúa a los empleados y cómo decide su retribución económica (salarios, bonificaciones, planes de participación en los beneficios).
- **El reconocimiento de las habilidades de trabajo** se refiere a las cualidades activadas por el empleado en el contexto laboral. Estas cualidades pueden haber sido adquiridas en el trabajo o en cualquier otro lugar, y pueden estar directa o indirectamente relacionadas con el puesto de trabajo en sí mismo. Pueden dar lugar a premios profesionales, comentarios positivos, felicitaciones en LinkedIn, etc.
- **El reconocimiento de los esfuerzos en el trabajo** tiene que ver con el apreciar lo duro que trabaja el empleado, independientemente de los resultados obtenidos. Aunque este punto es bastante subjetivo, ya que una persona que hace visibles sus esfuerzos será más susceptible de obtener este tipo de reconocimiento que alguien que trabaja más discretamente. Un simple «gracias» será suficiente para ofrecer este tipo de reconocimiento.
- **El reconocimiento existencial**, por último, está basado en reconocer a las personas por lo que son, por su singularidad, y debe concederse a cada ser humano. El reconocimiento existencial se expresa en nuestras relaciones sociales, cuando saludamos, cuando preguntamos algo a alguien, cuando sonreímos, cuando transmitimos una información, etc.

El reconocimiento en la Pirámide de Maslow

La necesidad de reconocimiento ya fue identificada en los años 40 por Maslow en su famosa jerarquía de necesidades ilustrada en lo que se ha denominado **Pirámide de Maslow**.

Abraham Maslow (1908-1970) fue un psicólogo estadounidense considerado hoy en día como el padre del enfoque humanista. En la actualidad, su explicación de las motivaciones a través de la jerarquía de necesidades sigue estando muy en alza debido al rigor de este enfoque.

En 1943, durante la Segunda Guerra Mundial, Maslow expuso su teoría por primera vez en un artículo académico titulado *Una teoría de la motivación humana* (accede a la versión en inglés de este artículo [aquí](#)). Completó este trabajo dos décadas después en su libro *Motivación y Personalidad*, en el que distinguió cinco grupos de necesidades básicas: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidad de pertenencia y amor, necesidad de autoestima y necesidad de autorrealización. Maslow opinaba que cada una de estas categorías era universal, aunque cada uno de estos grupos de necesidades podía tomar diferentes formas en función de cada cultura.

Su jerarquía (en forma de pirámide) significa que una necesidad superior no puede satisfacerse si no se ha satisfecho antes la necesidad que está justamente debajo. Cuando se satisface un grupo de necesidades, otro toma su lugar de manera gradual y en el siguiente orden: 1. necesidades fisiológicas; 2. seguridad; 3. pertenencia y amor; 4. reconocimiento; 5. autorrealización.

Esto significa que algunas necesidades se perciben como más intensas en determinados momentos y en relación a otras necesidades. Por ejemplo, si una persona no tiene un techo bajo el que cobijarse o no tiene seguridad física (las víctimas de violencia doméstica, por ejemplo), no importa cuánto reconocimiento obtenga. Por otra parte, hasta que no se obtenga reconocimiento, no se podrá alcanzar la autorrealización.

En la lógica de la publicidad y el *marketing*, esta teoría es fundamental a la hora de entender la psicología de consumo y elaborar mensajes adecuados para incentivar la compra y/o adquisición de bienes y/o servicios. En las escuelas de *marketing*, todavía se estudia la pirámide de Maslow como el modelo motivacional por excelencia. Quizás sea porque su expresión gráfica en forma piramidal es fácilmente comprensible y logra permanecer con éxito en la mente de los profesionales. Sin embargo, este modelo también tiene sus limitaciones y ha recibido sus críticas. **La principal crítica es que la satisfacción de una necesidad menor no siempre se produce antes que la de una necesidad mayor, especialmente en la dirección y el *management*.**

Por otra parte, también se dice que la jerarquía de necesidades puede variar mucho en función de la cultura (mucho más de lo que Maslow admitió en su momento). Para un análisis más detallado, hoy en día, la jerarquía de necesidades se suele modificar para tener más en cuenta las especificidades individuales e integrar los factores blandos (o *soft factors* en inglés) como, por ejemplo, la cultura corporativa, los valores, etc.

CÓMO SE TRADUCE EL RECONOCIMIENTO DENTRO DE UNA COMPAÑÍA

¿Reconocimiento monetario o reconocimiento simbólico?

Dentro de una compañía, se puede expresar reconocimiento en una gran variedad de formas. Por ello, es un tema esencial para varios aspectos de los Recursos Humanos: remuneración, gestión, evaluación y cultura corporativa. El reconocimiento monetario juega un papel importante. En muchas ocasiones, refleja el valor social de un trabajo o rol.

Precisamente este ha sido uno de los temas que se ha tratado mucho en los medios durante la pandemia por la Covid-19, ya que muchos trabajadores con empleos de baja remuneración han sido reconocidos como “trabajadores esenciales” para la sociedad. Estamos hablando de repartidores, reponedores, profesionales sanitarios, etc., cuyo trabajo no suele ser reconocido monetariamente.

Durante el confinamiento, muchos periodistas recurrieron al concepto de «**trabajos de mierda**» introducido hace unos años por el antropólogo David Graeber. De repente, muchas personas parecían darse cuenta de que cuanto más útil es un trabajo y más recompensas intrínsecas ofrece, menos se paga. Por el contrario, muchos trabajos de oficina, que se reconocen mejor en términos monetarios, parecen menos «útiles».

Sin embargo, muchos se preguntan qué sentido tiene el simple reconocimiento no monetario cuando no se traduce en un reconocimiento material. Según los críticos, las profesiones que han sufrido un deterioro material deben ser más reconocidas y valoradas, incluso de manera material, para no dar pie a la idea de que los cuidadores y cuidadoras trabajan con un “sentido de sacrificio” (vocación) y que este es su recompensa. En España, el reconocimiento a los profesionales sanitarios en forma de aplausos cada día a las 8 de la noche durante dos meses **ha sido criticado por diferentes profesionales de este colectivo** y ha generado debate en la opinión pública.

La oposición entre el reconocimiento material y el no material es el resultado de la oposición de dos tipos de motivación en el trabajo: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Estudiada durante varias décadas por psicólogos, economistas y gerentes, la motivación es crucial para el éxito de cualquier actividad. En el contexto laboral, la motivación es el nivel de energía, compromiso y creatividad que tenemos ante el trabajo.

La motivación extrínseca es aquella que surge de las recompensas externas como, por ejemplo, el salario y las bonificaciones, las promociones o los premios. Este tipo de incentivos se encuentran fuera del control de la persona. **La motivación intrínseca**, por el contrario, surge del interior de la persona y no necesita de incentivos externos. Se trata, por ejemplo, de la satisfacción y el gozo que obtenemos al realizar un trabajo o la sensación de sentirnos útiles. A veces, nos resulta más sencillo poner el foco en la motivación extrínseca porque imaginar recompensas sustanciales nos es fácil de imaginar. Pero cuando elegimos poner el foco en la motivación intrínseca, primero necesitamos comprender el motivo por el que trabajamos. Y eso es más complicado. (Si quieres saber más sobre este tema, te recomendamos que leas hasta el final. En nuestro conversatorio con Laura Gutiérrez, *coach* de equipos, hablamos sobre “el propósito” en el trabajo).

¿Por qué la motivación intrínseca suele ser más importante?

Algunos estudios dentro de la historia del *management* han demostrado que la motivación extrínseca puede aumentar el rendimiento de los empleados en un inicio. Pasado un tiempo, este tipo de motivación puede hacer mermar la motivación intrínseca. Es decir, los empleados deben ser recompensados por sus esfuerzos de forma material, sí, pero este tipo de recompensa no debería ser la única que impulsa su trabajo.

Del estudio *Re-Engineering Performance Management* realizado por el Instituto de Análisis Gallup en 2016, se extrae que “los sistemas tradicionales para la gestión del rendimiento han asumido falsamente que las personas necesitan incentivos (además de su salario base) para dar lo mejor de sí mismas. Pero **la motivación en el trabajo, para muchos empleados, no tiene nada que ver con los incentivos económicos, sino con el reconocimiento por el trabajo bien hecho**”.

Según datos recientes de la consultora estratégica McKinsey, «cuando los empleados están intrínsecamente motivados, se comprometen un 32% más en el trabajo (el nivel de satisfacción es un 46% más elevado), son menos propensos al síndrome del trabajador quemado y superan en rendimiento a sus compañeros en un 16%». Cuando se trata de retener a los trabajadores, las recompensas intrínsecas como la alegría y la sensación de logro pueden tener mayor impacto que las recompensas externas como el salario.

UNA PERSONA
NO PUEDE
EXPERIMENTAR
UNA MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA SI
NO SE SIENTE
IDENTIFICADA CON
LOS VALORES
Y OBJETIVOS DE
LA EMPRESA.

Al enfocarnos en las motivaciones intrínsecas, tenemos que concentrarnos en todos los elementos que pueden conducir a un sentimiento de plenitud y satisfacción en el trabajo. Nos referimos a cosechar relaciones satisfactorias, aprender cosas nuevas, la responsabilidad, la creatividad, la autonomía y la comunidad de propósito. **Una persona no puede experimentar una motivación intrínseca si no se siente identificada con los valores y objetivos de la empresa.** Estas son algunas de las acciones que debes tener en cuenta para fomentar la motivación intrínseca:

- **Asegúrate de que la distribución de tareas entre tus empleados se realiza teniendo en cuenta la personalidad, los intereses y las ambiciones individuales.** Parece obvio pero, muy a menudo, los *managers* se centran demasiado en las habilidades y la experiencia en detrimento de los intereses, algo que conduce a asignar tareas de forma errónea.
- **Pon al servicio de tus empleados los medios para que puedan trabajar con la máxima autonomía.** Las personas que trabajan bajo dinámicas de *micromanagement* no pueden desarrollar la motivación intrínseca. Muchos trabajadores excelentes se sienten frustrados si no se les da la oportunidad de desarrollar su talento.
- **Ofrece a tus empleados nuevas formas de aprendizaje.** Saciar las ganas de conocimiento de los empleados es un motor para la motivación intrínseca, puesto que representa una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades y ampliar sus propios horizontes.
- **Reúne a tu equipo en torno a objetivos comunes.** Se pueden alcanzar los objetivos más fácilmente cuando los empleados tienen voz y voto y se fomenta su participación. Establecer de manera conjunta objetivos inspiradores y compartirlos entre todos es un muy buen punto de partida.

Kenneth W. Thomas, en su libro *La motivación intrínseca en el trabajo*, explica que el modelo de empresa industrial del siglo pasado, gestionada de acuerdo con los principios de la “gestión científica”, se basaba principalmente en obedecer las reglas. Por el contrario, las organizaciones actuales se centran en la economía del conocimiento y requieren de la innovación, por lo que necesitan que sus empleados sean creativos. Es decir, cumplir las normas tiene que ver con la motivación extrínseca, pero **la creatividad y la innovación están mucho más relacionadas con la motivación intrínseca** y con la idea de que, dentro de una compañía, las acciones personales tienen sentido y pueden marcar la diferencia.

Las compañías no deberían publicar ofertas de trabajo con largas listas de tareas, sino que deberían enunciar el propósito de cada puesto: “Redescubrir el rol que tiene el sentido en el trabajo es la clave para entender nuevos modos de acción como la

motivación en los empleados de hoy. Sin una idea clara de lo que se quiere conseguir, no es posible realizar elecciones inteligentes sobre actividades y se puede llegar a perder el verdadero sentido de un determinado puesto. Además, si tanto nosotros como el resto de nuestra compañía sigue viendo el trabajo esencialmente como una lista de tareas por cumplir, ha llegado el momento de repensar nuestro enfoque”.

Google ha plasmado en un sistema de recompensa simbólica la idea de que el reconocimiento debe ir más allá de la dimensión monetaria para basarse más en la persona, su contribución e implicación. Para ello, la empresa puso a prueba en los mejores equipos dos tipos de recompensas: un bono monetario y una experiencia intangible (viaje u obsequio del mismo valor). Varios meses después del inicio del test, Google llegó a la conclusión de que el nivel de satisfacción de aquellos empleados que recibieron el bono monetario disminuyó en un 25%, mientras que la satisfacción de aquellos que recibieron una experiencia intangible permaneció igual.

Se pueden utilizar herramientas digitales para establecer sistemas de reconocimiento no monetario. Así lo hizo el Banco Santander en 2017 con la implementación de una plataforma social e interactiva mediante la cual los empleados de la compañía podían reconocer a sus compañeros de trabajo a través de la entrega de estrellas. Apenas seis meses después de su implantación, la herramienta ya contaba con la participación de 95.000 empleados (una cifra que, traducida, significa el 54% del total del Grupo Santander a nivel global) y se enviaron un total de 300.000 estrellas.

Este fue un paso más en la modernización y digitalización del Banco Santander, una de las mejores compañías en las que trabajar, según el índice de 2019 elaborado por Great Place to Work. El objetivo del uso de esta herramienta estaba muy claro: motivar e inspirar a los equipos, así como viralizar la cultura corporativa, mejorar la transparencia, la meritocracia, los valores de la compañía y también la detección de los mejores talentos para cada tarea. Según palabras de la presidenta del grupo, Ana Botín, que presentó la iniciativa en su momento: “Esta herramienta nos permitirá entender qué hacemos mejor y qué áreas necesitamos reforzar”.

Existe otra razón en favor de formas de reconocimiento centradas en la motivación intrínseca: las recompensas materiales, a menudo, se distribuyen de manera desigual e injusta. ¿Cómo se reconoce (se evalúa, se mide) adecuadamente en una compañía el rendimiento de cada individuo? ¿Cómo se hace frente a las diferencias entre el trabajo colectivo y la evaluación individual? De hecho, el trabajo podría ser algo cada vez más y más difícil de evaluar de forma individualizada, ya que cada vez es más relacional, cognitivo y cooperativo.

Las desigualdades en las recompensas materiales, especialmente en los bonos, cada vez están menos aceptadas, especialmente si están basadas en diferencias de género. **Un mayor énfasis en el reconocimiento no material puede tener la ventaja de ser más igualitario.** Al no haber dinero de por medio, se disminuyen los sesgos políticos.

Dar las gracias es una buena idea

Los programas de reconocimiento se perciben como herramientas esenciales para la dirección y la motivación. Ya se sabe que una falta de reconocimiento es una fuente de desmotivación. Desafortunadamente, las estrategias corporativas son complejas, impersonales y muy caras. Siempre que sean consistentes, oportunas y personalizadas, las formas más simples de reconocimiento, como dar las gracias, a menudo resultan más efectivas que las herramientas de motivación extrínseca como los bonos. La retención de empleados y la productividad depende de interacciones diarias muy sencillas que hacen que los empleados se sientan tratados de forma justa. Cuando le decimos a alguien que apreciamos su trabajo y que contribuyen enormemente a la compañía, reforzamos su sentido de pertenencia y lealtad.

Sin embargo, como destacábamos en la introducción, según un informe realizado por Amstel y MyWorld, el 83,3% de los trabajadores cree que los españoles no se sienten reconocidos por sus jefes. De hecho, solo la mitad de los españoles creen merecer el reconocimiento. Del mismo informe se extraen otros datos muy relevantes: en nuestro entorno laboral, se destacan más los errores que los aciertos (así lo cree el 80% de los encuestados); y dos tercios de los trabajadores opinan que nos cuesta mucho o bastante elogiar a nuestro jefe por sus aciertos y/o felicitar a un/a compañero/a por su trabajo bien hecho. El estudio también pone de manifiesto que esta falta de reconocimiento se explica, en primer lugar, por una falta de costumbre y, en segundo lugar, por la envidia. ¿Cómo influye todo esto a la hora de generar un buen clima de trabajo orientado a la retención de talento y productividad? Teniendo en cuenta que se necesitan cinco halagos para contrarrestar una crítica, en España no estamos haciéndolo especialmente bien.

En el libro *The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement*, Debra Corey y Glenn Elliott, citan un estudio, según el cual “el 72% de los empleados afirman que un simple “gracias” les hace sentir más motivados y les sube el ánimo”. Las compañías estadounidenses gastan millones de dólares en programas de reconocimiento que la mitad de los empleados ni siquiera sabe que existen. Como resultado, estos programas son inefectivos e inadecuados.

HACER VISIBLES
PARA TODA LA
COMPAÑÍA LA
CONTRIBUCIÓN Y
LOS LOGROS DE
CADA EQUIPO ES
UN PASO ESENCIAL
PARA IMPULSAR
UNA MEJOR
CULTURA DEL
RECONOCIMIENTO.

Las recompensas materiales son especialmente valoradas por el mensaje que transmiten. El reconocimiento debería, primero de todo, traducirse en términos de visibilidad. Por ejemplo, el trabajo del equipo de ventas es visible y sus resultados se comunican a través de toda la organización, mientras que, a veces, el trabajo de otros departamentos (*marketing*, ingeniería...) es menos percibido.

Estas son algunas de las acciones que pueden marcar la diferencia para tus empleados:

- Da las gracias con regularidad, en el momento oportuno, y por razones claramente identificadas.
 - Personaliza tus mensajes escritos para dar las gracias.
 - Transmite mensajes positivos a tus empleados sobre aspectos que hayas oído de ellos.
 - Ten en cuenta los eventos importantes en sus vidas (no los ignores) y mantente empático con sus limitaciones personales.
 - Utiliza la newsletter de la compañía para resaltar los éxitos de aquellos empleados que no estén acostumbrados a ser el centro de atención.
-

TELETRABAJO Y CULTURA: ¿NECESITAMOS REINVENTAR EL RECONOCIMIENTO?

Reconocimiento y teletrabajo

El trabajo remoto ha ganado mucha fuerza en todo el mundo durante el confinamiento por el Covid-19. Para algunas compañías, especialmente las *startups*, ya era una práctica común antes de la crisis. Para otras, el teletrabajo, más que una decisión, ha sido una obligación. Sobre todo en el sector industrial, este escenario se presenta como una irresistible oportunidad para ahorrar costes. Sin embargo, “para que el teletrabajo realmente funcione, tanto en el terreno empresarial como en el personal, será clave que los altos directivos, que tienen en sus manos la toma de decisiones, sean honestos y vean en esta nueva revolución una oportunidad de hacer las cosas bien y avanzar, en vez de un simple ajuste de costes” (*El Confidencial*, 2020). Para Pere Viñolas, consejero delegado de Colonial, el gigante inmobiliario de edificios de oficinas, la clave está en el trabajo flexible. Este es un modelo que ya está siendo implantado en multinacionales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Amazon, Ikea o ING, que han sabido reaccionar rápidamente durante el confinamiento y ofrecer a sus trabajadores todo lo necesario para el trabajo remoto.

Tal y como explicamos en nuestro ebook *¿Cómo gestionar equipos de trabajo de forma remota?*, España era uno de los países en los que el teletrabajo era una lejana posibilidad antes de la crisis. Apenas el 15% de los trabajadores teletrabajaba antes de la crisis por el Covid-19, un fenómeno que encuentra su explicación en la cultura del presentismo y la falta de confianza. Para muchos jefes y directivos, el hecho de no tener a sus empleados delante significa no poder controlarlos. Sin embargo, el obligado teletrabajo que el confinamiento ha traído consigo ha aumentado el número de teletrabajadores en España a un 30,2% (*El Periódico*, 2020), una cifra todavía muy por debajo del resto de países vecinos de la UE, pero que es “muy cercana al potencial estimado de teletrabajo para España” (*El Confidencial*, 2020).

El Banco Santander, compañía que lleva años siendo puntera en la transformación digital y el *flexiworking*, ha sido una de las empresas que ha implantado el teletrabajo durante la crisis del coronavirus con más eficiencia. Con ello, más de 100.000 empleados han podido “continuar su actividad desde casa con todas las herramientas necesarias y con total seguridad” (*La Vanguardia*, 2020).

Tras la pandemia del Covid-19, ING ha decidido establecer una **política de teletrabajo 100% libre**, convirtiéndose, así, en la primera empresa en España en crear un modelo más sostenible y conciliador. Algunas de las medidas que forman parte de esta nueva forma de trabajar son la acotación tanto de la franja de reuniones (solo podrán fijarse de 10 de la mañana a 4 de la tarde) como su duración máxima (de 45 minutos), y garantizar la desconexión digital: no se podrán enviar emails ni hacer llamadas telefónicas fuera de un determinado horario. Tal y como afirma el director de RR. HH. de ING España, Isaac Vitini, esta decisión es una forma de trasladar a las políticas internas de la empresa la libertad con la que ING siempre se ha relacionado con sus clientes.

Pero el teletrabajo, como todo, también tiene sus pormenores, que ya se venían anunciando desde el universo *freelance*. Según datos del proveedor de servicios VPN (Virtual Private Network) NordVPN, **los trabajadores en España han trabajado dos horas más durante el confinamiento y su jornada laboral ha aumentado en un 25%**. Los trabajadores se quejan de que, con la excusa del confinamiento, se les presupone disponibles a cualquier hora del día, y denuncian la recepción de mensajes, llamadas o correos electrónicos en horas fuera de la jornada laboral. Una situación que ha llevado a buscar medidas para la desconexión digital desde el Ministerio de Trabajo. Por otra parte, existe un riesgo de aislamiento social (especialmente cuando no se tiene la posibilidad de salir a la calle) y estrés por la imposibilidad de conciliación laboral. Por todo ello, solo 3,4 de cada 10 trabajadores quisiera seguir teletrabajando en la “nueva normalidad”, según una encuesta reciente realizada por la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas).

¿Cómo asegurar la motivación y el reconocimiento de los teletrabajadores? ¿Qué formas puede adoptar el reconocimiento no material cuando los directivos y compañeros de trabajo se ven privados de los medios habituales para expresarlo, como por ejemplo, las conversaciones informales y las expresiones corporales comunes en el entorno de la oficina?

Nueva normalidad, ¿nuevos rituales?

Que el teletrabajo ha llegado para quedarse no lo decimos nosotros, sino el Ministerio de Trabajo. Según la ministra Yolanda Díaz, el teletrabajo es el futuro y se tomarán medidas para su regulación. De este modo, aquellas empresas que, aún pudiendo, no habiliten el teletrabajo correrán el riesgo de infringir la ley de riesgos laborales.

Con el auge del teletrabajo, es necesario redefinir muchos rituales, prácticas y políticas. Y aquí se engloba todo lo relacionado con el reconocimiento, que se vuelve incluso más importante cuando se trabaja desde casa (o desde cualquier lugar fuera de la oficina) porque algunos factores de riesgo como los que comentábamos en el apartado anterior cobran más importancia. El aislamiento, el sentimiento de soledad, la dilatación de las jornadas laborales y el estrés tecnológico que se produce al quedar a merced de las plataformas digitales pueden multiplicar las probabilidades de que los empleados se acaben “quemando”.

Será necesario trabajar la empatía hacia aquellos empleados que no tenemos delante. Por ejemplo, preguntar a nuestros colegas qué tal lo están llevando servirá para compensar la ausencia de aquellas conversaciones distendidas en la oficina. También puede ser importante que las empresas ofrezcan apoyo psicológico anónimo mediante vía telefónica, además de prestar atención a posibles señales de agotamiento para verificar que los empleados no están trabajando demasiado.

Cuando se trata de reconocimiento no material, la distancia no facilita la tarea. En las dinámicas de oficina, muchas cosas suelen darse por supuestas. Es decir, utilizamos una sonrisa para mostrar satisfacción o un choque de palmas e incluso una palmada en el hombro. Pero con la distancia de por medio, lo evidente se debe decir (o escribir) de manera más explícita.

5 ideas que te ayudarán a mejorar el reconocimiento de tus teletrabajadores:

- **No esperes a felicitar a un empleado por el trabajo bien hecho.** Existen varios medios a tu disposición para hacerlo. Un correo electrónico es una buena manera de expresar reconocimiento “protocolario” cuando una tarea importante se ha completado con éxito o cuando un proyecto está a punto de concluir. Los mensajes a través de los canales de mensajería instantánea son menos formales y los puedes utilizar para expresar reconocimiento tras la compleción de una fase o para enviar ánimos. Por supuesto, el reconocimiento también se puede expresar cara a cara durante una videollamada o mediante un mensaje de audio.
- **Fomenta el reconocimiento entre compañeros.** Cuando las palabras de reconocimiento para resaltar los logros y las contribuciones se intercambian entre compañeros son motivadoras para todos. Este punto es especialmente importante en España, donde la cultura de la crítica y las actitudes envidiosas parecen formar parte ineludible de nuestra idiosincrasia laboral. Las herramientas de colaboración como Slack o Teams, o las plataformas de reconocimiento social, servirán para impulsar el reconocimiento entre empleados, crear vínculos entre ellos y aumentar su compromiso.
- **Impulsa nuevos rituales compartidos para un mejor reconocimiento “existencial”.** A raíz del confinamiento derivado de la crisis por el Covid-19, en muchas compañías se ha tenido que innovar e inventar pequeños rituales con el objetivo de unir a equipos distanciados físicamente y de forma repentina. Algunas personas de estos equipos podían incluso llegar a estar particularmente afectadas por la ansiedad y la incertidumbre ligadas a la crisis. Compartir *selfies* en el entorno de trabajo, compartir recetas y fotos de cocina, realizar actividades compartidas a través de Zoom (incluso las deportivas), organizar cafés virtuales a media mañana, etc., son prácticas que ayudan a mantener a los equipos cohesionados. Está claro que algunos de estos rituales se mantendrán después del confinamiento y es importante que no se perciban como “obligatorios”. Cuantas menos restricciones, mejor. Si a alguien no le resulta interesante alguna de estas prácticas, tiene que poder decidir libremente no participar en ella o, de lo contrario, la intención de la misma podría acabar originando todo lo contrario: frustración y distanciamiento con los valores de la empresa.

- **Ofrece oportunidades de desarrollo profesional como forma de reconocimiento.** Algunos empleados están ahorrando tiempo al no tener que ir y venir de la oficina. Otros tienen más tiempo porque su actividad se ha visto ralentizada por la crisis. Precisamente esta es una época en la que los empleados pueden sufrir de falta de reconocimiento y sentirse estancados profesionalmente. Resulta muy oportuno, pues, ofrecerles cursos de calidad para desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Existen multitud de plataformas y escuelas acreditadas con ofertas formativas *online*. Algunos ejemplos son: OpenClassrooms, 360Learning, Coursera, Udemy... Sin embargo, este punto puede ser contraproducente para aquellos empleados a quienes no les resulta fácil administrar su vida diaria. Tener la obligación de realizar estos cursos no se percibirá precisamente como un reconocimiento.
 - Mantén a los teletrabajadores al día sobre las noticias y los éxitos de la compañía e informa, también, sobre las contribuciones de otros miembros del equipo. Para ello, se pueden utilizar newsletters internas personalizadas e invitar a todos los empleados a participar en ellas. La newsletter (folleto informativo o revista) suele ser uno de los pilares de la comunicación interna, pero no debe publicarse con demasiada frecuencia para no terminar abrumando a los empleados. Generar este tipo de contenidos una vez al mes suele ser suficiente en tiempos “normales”, y en tiempos de crisis, un poco más frecuentemente.
-

¿En qué medida depende el reconocimiento de la cultura?

Ya sea de forma remota o en la oficina, expresar reconocimiento es una cuestión de cultura corporativa o de equipo. Generalmente, las culturas corporativas conocidas como “tóxicas” (que se suelen descubrir en situaciones de crisis) crean un sentimiento de falta de reconocimiento entre empleados. En este tipo de culturas tóxicas, ninguna de las ideas comentadas con anterioridad son ejecutadas lo suficiente por parte de un *manager* o entre los compañeros de trabajo, con lo que es mucho más difícil lograr un sentimiento de pertenencia. Así, cualquier miembro de la compañía puede encontrarse en una situación de gran inseguridad psicológica.

Las culturas que generan reconocimiento, y un sentido de reconocimiento, no surgen de forma accidental, sino de las buenas prácticas, las decisiones conscientes y de deliberadas políticas de RR. HH.

Tal y como explica Daniel Coyle en *El Código de la Cultura*, la seguridad emocional es la base de la cultura misma. La seguridad emocional emerge de todas esas pequeñas interacciones sociales de la vida diaria: intercambio de miradas, abrazos, momentos compartidos... Muchas de estas expresiones forman parte del reconocimiento “existencial”, ya que las interpretamos como un: “veo que existes, “veo que perteneces al grupo”.

Cada vez más, el reconocimiento se percibe como uno de esos elementos culturales sobre el que los candidatos quieren tener más información antes de asumir un nuevo puesto en una compañía. **El reconocimiento material (salario) es solo un elemento entre muchos**, junto con la mentalidad de crecimiento, las oportunidades de movilidad, el trabajo en sí mismo y la cultura de reconocimiento.

Las culturas que generan reconocimiento, y un sentido de reconocimiento, no surgen de forma accidental, sino de las buenas prácticas, las decisiones conscientes y de deliberadas políticas de RR. HH. Por lo que existen ciertas **acciones que puedes llevar a cabo para una mejor cultura del reconocimiento.**

Aquí tienes 6 ideas para empezar:

- **Empieza a nivel directivo.** Ninguna cultura del reconocimiento puede ser verdaderamente fuerte sin la implicación de los líderes de más alto nivel. Ellos son quienes dejan huella en la cultura e indican, explícita e implícitamente, qué comportamientos se valoran y cuál es el camino para una buena comunicación. Si el comportamiento deseado no se observa entre las personas de poder (si estas no se convierten en un ejemplo de organización), entonces se produce una disonancia cognitiva y no se puede establecer una cultura de reconocimiento.
- **Cuida tu *storytelling*.** Las historias y el arte de contarlas (*storytelling*) juegan un rol importante en la cultura corporativa. Las buenas historias generan significados y provocan emociones. Y se transmiten y se comparten. Son parte de los fundamentos de una cultura corporativa sostenible. Resaltan los valores centrales de una cultura, entre los que se incluye el respeto por todos y el valor de cada contribución.
- **Piensa en el reconocimiento de equipo.** Muy frecuentemente, el reconocimiento se plantea como un tema individual, aunque muy pocas veces los casos de éxito proceden del trabajo de una sola persona. La verdad es que, sin el trabajo en equipo, no podemos hacer mucho. En un grupo, siempre hay algunas personas que saben cómo adelantarse a otras ¡y otras que incluso se atribuyen el trabajo de sus compañeros! Mientras el reconocimiento siga percibiéndose como un tema individual, estos comportamientos seguirán estando presentes. Por eso, el reconocimiento debe ser un factor de equipo: bonos grupales, valoración no material grupal, incentivos

grupales... Una cultura saludable sabe cómo valorar el trabajo colectivo por encima de los éxitos individuales, cuya evaluación ya sabemos que siempre estará condicionada.

- **Fomenta el reconocimiento “horizontal”.** Para que una cultura realmente funcione, tiene que ser compartida. Por ello, el reconocimiento entre compañeros es crucial. Hay varias formas de hacerlo: creando sistemas de reconocimiento entre compañeros, facilitando el acceso a ciertas herramientas, ayudando en la creación de comunidades...
 - **Alinea el reconocimiento con la estrategia corporativa.** Cada empleado debe tener claro de qué manera su trabajo contribuye al avance de la estrategia general de la compañía y saber que pertenece a un proyecto más amplio en el que tiene un rol que desempeñar. Esto significa que cada persona debería estar involucrada, informada y capacitada por lo que se refiere a la estrategia.
 - Ofrece a tus empleados oportunidades para crecer: formaciones, rotaciones de puesto, talleres, *coaching*, programas de asesoramiento y, por supuesto, ascensos. Las oportunidades de crecimiento en la empresa son una de las mejores maneras de incentivar la motivación. A menudo, se empieza otorgando mayor responsabilidad, recompensas y flexibilidad en la definición de un rol.
-

El *feedback* positivo también es un tema de cultura nacional

El *feedback* es un elemento esencial para el reconocimiento en el trabajo. Pero, en función de nuestra cultura de procedencia, tanto la cultura corporativa como la de nuestro país de origen, el *feedback* se realiza de maneras muy diferentes. Este es uno de los criterios analizados por Erin Meyer en su libro *El Mapa Cultural*.

Muchos europeos saben que los estadounidenses tienden a encontrarlo todo “genial” o “increíble”, mientras que en Francia, por ejemplo, un “no está nada mal” puede significar, de hecho, “genial”. La forma en la que evaluamos las cosas depende mucho de la cultura. Cuando se trata de evaluar el rendimiento profesional, en función de la cultura se puede ser muy directo o no tanto.

En las culturas más directas, las personas tienden a incrementar su *feedback* añadiendo adverbios como “totalmente” o “absolutamente” (“esto es totalmente inaceptable”). Por el contrario, las culturas más indirectas prefieren usar otras palabras para rebajar su crítica: *un poco, una especie de, ligeramente...* Por ejemplo, los británicos son unos especialistas en el arte de los eufemismos: “Todavía no estamos del todo en ese

punto” probablemente quiere decir: “Nos queda muchísimo por alcanzar el objetivo, ¿que demonios has estado haciendo?”. Personas de otras culturas necesitan una guía de traducción para interpretar qué quieren decir realmente.

En muchas culturas europeas, el *feedback* negativo se comunica de una forma directa. En países como Rusia, los Países Bajos, Alemania, Francia o Dinamarca, el *feedback* es directo y honesto y, en ocasiones, muy brusco, sin expresiones que rebajen la negatividad del mensaje. Las personas procedentes de algunas culturas asiáticas ofrecen *feedback* negativo de una forma más indirecta, en particular, los japoneses, los tailandeses y los coreanos. Los estadounidenses, canadienses y mexicanos se sitúan en un punto medio. Su *feedback* es más suave y diplomático que en el norte de Europa y los mensajes negativos quedan envueltos dentro de mensajes positivos. Tal y como afirma Erin Meyer, es posible que las personas de otras culturas que reciban este tipo de *feedback* acaben olvidándose de la crítica para solo recordar la parte positiva del mensaje.

¿Y en España? En nuestro país, el *feedback* suele brillar por su ausencia. Según el informe *The Real Future of Work*, presentado por Gallup, los empleados españoles afirman recibir *feedback* por parte de sus *managers* “pocas veces al año”. En la escala presentada por Erin Meyers, nuestra cultura estaría más en la parte del *feedback* negativo directo, por detrás de países como Rusia y Alemania y por delante de Estados Unidos. O sea, **en España, no solemos dar *feedback* y, cuando lo hacemos, este es directo y negativo**. Cuando decimos “no está mal” (una frase muy recurrente), en realidad queremos decir que el resultado nos gusta pero podría ser mejor.

¿Significa esto que algunas culturas son menos favorables al reconocimiento de los empleados? No necesariamente, pero significa que nuestra cultura de origen es determinante para entender las formas concretas en las que el *feedback* y el reconocimiento se manifiestan. Por lo que respecta a la evaluación del rendimiento profesional, en algunas culturas será más directa, mientras que en otras se realizará de manera indirecta. El choque cultural puede producir malentendidos y generar un sentimiento de frustración y de no reconocimiento. En este caso, trabajar la comunicación intercultural puede ser una buena solución.

Cuando se trabaja con personas que proceden de una cultura más directa que la propia, es mejor no intentar emular su comportamiento, porque “incluso en estas culturas, se puede acabar hiriendo a las personas si se es demasiado directo”. Por el contrario, si se trabaja con personas de culturas más indirectas, es prudente intentar ofrecer evaluaciones y *feedbacks* más positivos.

Por defecto, en un grupo multicultural, es importante ser diplomático y no criticar a una persona en frente del equipo. En estas situaciones, es la cultura menos directa la que hace que todos sean más cautelosos a la hora de expresar *feedbacks* negativos, con lo que, de alguna manera, la cultura de todo el grupo, en términos de *feedback*, se transforma.

EN ESPAÑA,
NO SOLEMOS
DAR *FEEDBACK*
Y, CUANDO LO
HACEMOS, ESTE
ES DIRECTO Y
NEGATIVO.

CONVERSATORIO CON LAURA GUTIÉRREZ: "TRABAJAR DESDE EL PROPÓSITO ES LA CLAVE"

El reconocimiento es un tema que ha despertado el interés de investigadores, sociólogos y filósofos a lo largo de los dos últimos siglos. En el ámbito laboral, y recogiendo algunos de los datos aportados en este documento, el reconocimiento en España parece ser nuestra tarea pendiente. Hemos hablado con Laura Gutiérrez, Coach Certificada en programas de bienestar y salud en el trabajo. Para Laura, "trabajar desde el propósito es la clave". Es decir, desarrollar el autoconocimiento y ligar los valores personales con el trabajo. Ahí es donde reside la auténtica motivación y donde los líderes y empresas deberían centralizar sus esfuerzos. Porque cuando un empleado siente que su trabajo tiene sentido, el reconocimiento está asegurado.

WTTJ: Hola, Laura. Son tiempos de transición, en todo el mundo y también en España. ¿Podrías pintarnos el escenario del que partimos y el escenario al que nos tendríamos que dirigir para trabajar una mejor valoración del empleado?

Actualmente, hay tres aspectos clave que están relacionados con la valoración de los empleados y la cultura de la motivación dentro de la empresa. Uno sería el auge de la disrupción tecnológica, la incertidumbre y, relacionado con la disrupción tecnológica, el transhumanismo, es decir, la fusión del hombre y la máquina.

Los últimos estudios sobre liderazgo nos dicen que más del 60% de los ejecutivos que ocupan cargos directivos no tiene las competencias necesarias para poder acompañar a sus colaboradores. Cerca del 70% de los líderes sigue utilizando un estilo de liderazgo muy autoritario, fomentando así la falta de compromiso, niveles de estrés extremos, *burnings*... Situaciones que conducen a un fracaso profesional de algunos de los colaboradores e incluso de departamentos completos.

El facilitar información, datos o formación por sí sola, o el pensamiento positivo en sí mismo, no es suficiente para que los líderes puedan integrar las habilidades necesarias para mejorar la cultura de reconocimiento. Hay empresas y *startups* como Cyberclick, Talent Clue o TeamEQ que suelen tener los procesos automatizados y contar con medidas de incentivación o reconocimiento al empleado que son punteras y que se van a convertir en un ejemplo para que otro tipo de empresas puedan ponerse las pilas y trabajar con esta calidad.

Todo esto nos enseña que **necesitamos crear nuevos valores y nuevos modelos de negocio que sean muy adaptativos y flexibles, en los que el foco esté puesto en las personas, en la colaboración o cooperatividad (que no competitividad), y en el valor y la cultura de la empresa.**

« NECESITAMOS CREAR NUEVOS VALORES Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO QUE SEAN MUY ADAPTATIVOS Y FLEXIBLES, EN LOS QUE EL FOCO ESTÉ PUESTO EN LAS PERSONAS, EN LA COLABORACIÓN O COOPETITIVIDAD (QUE NO COMPETITIVIDAD), Y EN EL VALOR Y LA CULTURA DE LA EMPRESA. »

WTTJ: Parece que el teletrabajo ha llegado para quedarse. ¿Con qué grandes frenos se encuentran hoy las empresas y los líderes de equipo? ¿Cómo está afectando esta nueva forma de trabajo a distancia al rendimiento de los empleados?

En primer lugar, es importante distinguir entre lo que es el teletrabajo real y lo que hemos estado haciendo hasta ahora en España durante el confinamiento. El teletrabajo es un acuerdo voluntario entre dos partes (el empleado y la empresa) para poder trabajar con determinadas condiciones. **Lo que hemos vivido hasta ahora en España, y en un porcentaje altísimo en la mayoría de las empresas, no es teletrabajo, es un cambio en la forma de trabajar absolutamente forzado por las consecuencias que nos han venido impuestas.**

Como especialista en programas de bienestar, salud y reducción de estrés en la empresa, durante estos meses, he estado recibiendo llamadas relacionadas con la imposibilidad de conciliar trabajo y vida personal, la dilatación de los horarios y los niveles de estrés derivados de la repentina digitalización del trabajo. Está demostrado que no podemos estar más de 45 o 50 minutos sentados manteniendo un estado de concentración óptimo en las tareas que realizamos. **La digitalización nos brinda libertad y flexibilidad pero en paralelo nos está causando unos niveles de estrés extremos.** En estos casos, las compañías deben facilitar dietas digitales y otro tipo de cuidados relacionados con la salud.

Por otra parte, el reconocimiento se basa mucho en la confianza. Pero la mayoría de las empresas en España son pymes y no todas están preparadas para trabajar 100% de manera digital y tienen miedo a la hora de facilitar datos e información confidencial para que los empleados puedan acceder desde otro lugar físico y teletrabajar libremente. Si la empresa trabaja con desconfianza, el empleado siente que la compañía no lo considera responsable para ejercer su trabajo libremente, y esto también afecta en su reconocimiento. Es importante tomar las medidas de seguridad necesarias para contrarrestar este sentimiento.

WTTJ: ¿Cuál es tu aproximación para reconocer el trabajo de cada empleado en el escenario del teletrabajo y fomentar, así, la motivación y el sentido de pertenencia?

El confinamiento por el Covid-19 ha acelerado la transformación digital que se iba a producir en los próximos años. Es fundamental que las empresas y los líderes, a medida que trabajan la digitalización de sus departamentos, puedan acompañar a sus equipos. El acompañamiento también es un elemento de valoración clave para que el empleado pueda trabajar desde una situación de bienestar, con una mayor productividad, y fluir.

A nivel metodológico, hay varias técnicas de *coaching* que se llevaban a cabo a nivel presencial, pero que ahora también se están implantando de forma *online* y tienen que ver con el *learning by doing*, como por ejemplo, el *shadow*

coaching. Esta es una forma de reconocer qué está pasando en tiempo real y ofrecer *feedbacks* muy objetivos y enriquecedores que ofrezcan la posibilidad de mejora continua.

Mi forma de abordar el bienestar laboral, y aquí entra el tema del reconocimiento y valoración del empleado, pasa por que los líderes y *coaches* acompañen en el desarrollo del autoconocimiento a los empleados: poder abordar quiénes somos y aprender a conocernos para poder trabajar desde un mayor propósito. **Y el propósito está relacionado con quién eres tú, cuáles son tus límites, qué es lo que te gusta y te apasiona, en qué puedes estar trabajando durante horas porque disfrutas haciendo lo que haces...** Si detectas todo esto, entras en un *fluir* en el que realmente estás siendo productivo sin buscar la productividad en sí, sino un sentido en lo que haces, un propósito. Para mí, el autoconocimiento tiene que ver con acompañar a los empleados desde tres niveles de conciencia, y es clave que los líderes y las empresas puedan trabajarlo con los empleados.

Estos niveles de conciencia son el **intrapersonal**, el interpersonal y el transpersonal. En primer lugar, trabajar el nivel intrapersonal significa tener un mayor nivel de conocimiento de quién soy yo, y cuáles son mis juicios o creencias que entran en juego cada vez estoy con este colaborador o que tengo que realizar esta tarea que no me gusta y con la que no me acabo de sentir cómodo. Vivimos desde el “hacer” y el “tener” y olvidamos de que, para que sea sostenible, necesitamos conectarnos con nuestra identidad esencial, con el “Ser”. Si cambiamos la ecuación de vida “hacer, tener, Ser” por “Ser, hacer, tener”, todo lo que vayamos a hacer va a ser más sostenible en el tiempo porque está mucho más conectado con nuestro propósito, nuestros valores, y va a estar alineado con los valores de otras personas. Al final, esto es lo que crea esa gran comunidad y esa gran cultura de empresa nutridora e innovadora.

El nivel **interpersonal** está relacionado con el cómo me vivo yo en relación al otro, cómo me comunico con los demás. Un porcentaje altísimo de los problemas en la empresa se deben a problemas de comunicación y transparencia. ¿De qué manera yo me vinculo? ¿De qué manera vivo yo esa noria emocional que también está en la empresa y que muchas veces queremos castrar? Es muy sano expresar lo que sientes y lo que te está sucediendo desde la mayor autenticidad. En este nivel, nos preguntamos qué tipos de relaciones laborales y personales queremos cultivar para poder ser todos más productivos, pero también para poder vivir con mayor bienestar y salud en la empresa. ¿Cuáles son mis talentos? ¿Cuáles son mis aprendizajes? ¿Cómo los pongo en práctica en relación a otras personas?

Y luego hablamos del nivel **transpersonal** que, sin entrar en lo espiritual o esotérico, es el cómo te sientes desde la trascendencia y contribución, lo que sucede a nivel planetario, global, que también afecta a tu vida personal y laboral. Poder conectarte con aspectos sistémicos y globales que te inspiren a nivel político y económico y en entornos que no tengan nada que ver con tu puesto de trabajo también es fundamental para poder tener una visión mucho más

global de lo que está sucediendo y poder tener proyecciones futuras mucho más claras. Esta digitalización forzada nos ha hecho repensar nuestro vínculo con la naturaleza, que es necesario para poder vivir. Tenemos que traer la naturaleza a nuestro día a día: en casa, en la oficina e incluso en los edificios y en las calles. Entornos luminosos, con más plantas, espacios dentro de la oficina bellos, armónicos y orgánicos. Aquí también entra el cuidado de nuestro planeta porque el macrocosmos es un reflejo del microcosmos. Para mí, es esencial que todas las empresas puedan colocarse en esa nueva visión transpersonal: ¿De dónde venimos y hacia dónde vamos como colectivo?

Integrar estos tres niveles forma parte de una mejor valoración, de un mejor acercamiento del líder al equipo y al empleado, algo que compensa mucho más que cualquier motivación económica.

CONCLUSIÓN

La crisis sanitaria y económica se presenta como una oportunidad para impulsar un mayor reconocimiento en el trabajo y hacer de este un factor mucho más visible. La gestión de la empresa y la cultura corporativa tienen un papel muy importante en el bienestar de los empleados y en su motivación en el trabajo. Sentirnos reconocidos en nuestro trabajo es una de las necesidades básicas, de la misma manera que lo es el sentirnos reconocidos como personas. Y, sin embargo, en tiempos de crisis, muchos trabajadores se ven privados de reconocimiento.

La crisis también nos ha enseñado que el reconocimiento no es solo cuestión de cultura corporativa. Ilustrado en la exposición que han sufrido los trabajadores sanitarios y los empleados del sector de la alimentación durante la pandemia, el reconocimiento también es un asunto político, social y económico. La forma en que se valora a los trabajadores de servicios locales también es un tema de acuerdo colectivo, seguridad social, regulación y política fiscal.

Por lo tanto, necesitamos trabajar el reconocimiento en el trabajo desde varias perspectivas: como *managers* o empleados, pero también como ciudadanos, como pacientes y como consumidores. Esperamos que este ebook contribuya a ello.

FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

https://amstelindex.es/wp-content/uploads/2018/07/AMSTEL_Guia_del_Reconocimiento.pdf

https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_del_conocimiento

https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_intr%C3%ADnseca

<https://ethic.es/2020/04/cuando-el-covid-19-nos-enseno-valorar-servicios-esenciales/>

<https://globalleadership.org/videos/leading-others/negative-feedback-2>

https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-05-19/ibex-incumple-ley-desconexion-digital-boom-teletrabajo-covid_2599759/

https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-06-14/teletrabajo-covid-vuelta-oficina-multinacionales_2637671/

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20200517/espana-a-la-cola-en-teletrabajo-en-europa-pese-a-la-pandemia-7962599>

https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/coronavirus/pp-suma-vox-exige-paga-extra-trabajadores-esenciales_1416467.html

<https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/10/02/5d94f4b3e5f-deaa1418b45d0.html>

<https://www.expansion.com/empresas/banca/2020/06/10/5ee0c9ca468ae-b756a8b4600.html>

<https://www.lavanguardia.com/economia/20200513/481122119105/era-post-covid19-teletrabajo-oportunidad-nuevos-empleos-brl.html>

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/trabajadores-espanoles-afirman-feedback-jefes-poca-frecuencia.html>

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/trabajadores-espanoles-afirman-feedback-jefes-poca-frecuencia.html>

<https://www.roadshow.com.ar/starmeup-los-empleados-tambien-son-estrellas/>

<https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso/nuestra-cultura/empleados-comprometidos-y-preparados>

<https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/dp/la-importancia-de-reconocer-el-buen-trabajo-del-companero-de-al->

https://www.santanderannualreport.com/2016/sites/default/files/empleados_1.pdf

<https://www.starmeup.com/blog/es/historias-de-clientes/grupo-santander-y-el-reconocimiento-a-empleados-caso-de-estudio/>