

## QUÉ LE OFRECE ESTA EVALUACIÓN

Esta evaluación le ayuda a usted y a su organización a comprender mejor los factores que influyen en la manera en que los mandos/directivos utilizan el reconocimiento con sus colaboradores. La aplicación de la *Evaluación del Reconocimiento Organizacional para Mandos/Directivos* en una sección cruzada de mandos/directivos que utilizan frecuentemente el reconocimiento y otros que apenas lo utilizan demostró que los ítems del instrumento son estadísticamente significativos para diferenciar a los que utilizan del reconocimiento de los que no lo usan; identificamos 15 grupos (factores) de ítems relacionados, que en esta evaluación están agrupados en seis dimensiones:

### **Dimensión I: Impacto en el Rendimiento (IRe)**

Uno de los aspectos más importantes del poder del reconocimiento es su impacto para lograr los resultados y el rendimiento deseados. En mi tesis doctoral sobre el reconocimiento no monetario, encontré evidencias que apoyan el vínculo reconocimiento-rendimiento como mínimo de tres maneras:

En primer lugar, descubrimos que varias de las variables relacionadas con el rendimiento están ampliamente apoyadas por todos los mandos/directivos que participaron en el estudio; la mayoría de ellos estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo con los asertos siguientes (enumerados con el porcentaje de mandos/directivos que coincidieron con cada uno de ellos).

- Reconocer a mis colaboradores me ayuda a motivarles mejor (90,5%).
- Ofrecer reconocimiento no monetario a mis colaboradores cuando hacen un buen trabajo les ayuda a incrementar su nivel de rendimiento (84,4%).
- El reconocimiento ofrece a mis colaboradores información de retorno práctica (84,4%).
- Reconocer a mis colaboradores el trabajo bien hecho consigue que sea más fácil hacer el trabajo (80,3%).
- Reconocer a mis colaboradores les ayuda a ser más productivos (77,7%).
- Ofrecer reconocimiento me ayuda a lograr mis metas personales (69,3%).
- Ofrecer reconocimiento me ayuda a lograr mis metas de trabajo (60,3%).

En segundo lugar, el 72,9% de los mandos/directivos afirmaron que, cuando ellos utilizan el reconocimiento, reciben los resultados que esperan de otros, ya sea de inmediato o poco después, y el 98,8% afirma que pensaron que, eventualmente, obtendrían los resultados deseados.

En tercer lugar, de los colaboradores directos de los mandos/directivos participantes en el estudio, el 77,6% afirma que para ellos es muy importante o extremadamente importante que su jefe les reconozca el trabajo bien hecho. Los colaboradores esperan el reconocimiento de inmediato (20%), poco después (52,9%) o algo más tarde (18,8%).

De hecho, el reconocimiento es más eficaz cuando tiene una relación directa con el comportamiento, el desempeño o los resultados deseados, y se ofrece de manera oportuna y específica, en lugar de utilizarlo solamente como un medio para ser amable con los colaboradores.

Esta dimensión incluye tres escalas que relacionan el rendimiento impactado por el uso del reconocimiento: Impacto en la Moral, el Rendimiento y la Motivación, mide el impacto en el rendimiento del grupo; Dificultad para Retener, Contratar y Motivar a los colaboradores, mide el impacto en el rendimiento organizacional; e Impacto en las Metas Personales, del propio Puesto de Trabajo y Profesionales, que mide el impacto en el rendimiento individual. A mayor alineación entre el reconocimiento y el rendimiento deseado, más eficaz será el primero.

### **Dimensión II: Creencias sobre el Reconocimiento (CR)**

Nuestras creencias configuran nuestro marco conceptual que afecta nuestros roles y comportamientos. Normalmente, hay congruencia entre nuestras creencias y nuestras acciones; es decir, actuamos en línea con nuestras creencias. De hecho, gran parte de nuestros comportamientos derivan de nuestras creencias, y el uso del reconocimiento no es una excepción. ¿Cree usted que el reconocimiento a sus colaboradores es un componente importante de su tarea a la hora de gestionar sus recursos humanos? Si es así, su imagen conceptual del jefe eficaz le ayuda a utilizar el reconocimiento con sus colaboradores. En caso contrario, posiblemente su comportamiento estará en línea con sus creencias y es muy probable que no utilice el reconocimiento; quizás incluso se sienta orgulloso de no hacerlo.

Esta dimensión incluye tres escalas (factores “*cabeza*”) que sirven como muestra de las creencias relacionadas con el uso del reconocimiento que distinguen a los jefes que lo utilizan muy frecuentemente de los que apenas lo utilizan: prioridad y tiempos, necesidad de reconocimiento, y vertiente práctica y diversión.

### **Dimensión III: Habilidad para ofrecer Reconocimiento (HR)**

El uso del reconocimiento con sus colaboradores depende, en parte, de sus destrezas, habilidades y confianza para aplicar el comportamiento. Esta dimensión incluye tres escalas (factores “*manos*”) que influyen en su habilidad para utilizar el reconocimiento: destrezas y confianza, imagen y personalidad, y apoyo y expectativas del jefe.

### **Dimensión IV: Pasión por el Reconocimiento (PR)**

Una marca distintiva cuantos utilizan el reconocimiento es su pasión por utilizarlo. Esta dimensión intenta medir esta pasión por el reconocimiento a través de tres escalas (factores “*corazón*”): agradecimiento por el uso del reconocimiento, satisfacción por el uso del reconocimiento, e importancia aprendida gracias al reconocimiento de los demás.

**Dimensión V: Apoyo Organizacional al reconocimiento (AO)**

Aunque es cierto que un jefe muy motivado utilizará el reconocimiento incluso aunque no disponga de una partida presupuestaria, herramientas o programas que apoyen su uso, estos elementos incrementan las posibilidades de que tenga lugar el reconocimiento de los colaboradores. Esta dimensión analiza tres escalas relacionadas con el apoyo organizacional: presupuesto, herramientas y programas disponibles, apoyo y uso por parte de la dirección, y formación sobre reconocimiento.

**Dimensión VI: Contexto Organizacional del reconocimiento (CO)**

En todas las organizaciones hay factores que fomentan u obstaculizan la práctica del reconocimiento. Esta dimensión incluye tres escalas que ofrecen el contexto organizacional para el uso del reconocimiento: tipo y cultura de la organización, edad y tamaño de la organización, y cambios pendientes, recientes y pasados.