

MÁS ALLÁ DE LA MOTIVACIÓN

Cómo incrementar el “Engagement” a través del respeto



Gerald L. Finch, Ph.D. y Ma. Cristina Crespo, Ph.D.



En los últimos años, investigadores, científicos y líderes empresariales se han dado cuenta de que estudiar la motivación y aplicarla en el lugar de trabajo es insuficiente para lograr una fuerza de trabajo con altos niveles de “Engagement”: en nuestro entorno laboral actual, comprender la importancia del respeto en la organización, sus componentes y las conductas que nos hacen sentir respetados o irrespetados, son esenciales para obtener y mantener empleados comprometidos.

La mayoría de los lectores de este artículo están familiarizados con Frederick Taylor y sus esfuerzos por mejorar la productividad a principios del siglo XX. Su trabajo se basó en el supuesto de que existen formas sencillas de motivar a los trabajadores, utilizando principalmente recompensas económicas, que compensen el esfuerzo de los trabajadores, esfuerzo que, en muchos casos, era principalmente físico. Siguiendo el trabajo de Taylor, ha habido numerosas teorías para explicar e impactar el comportamiento humano en el trabajo: entre ellas se destacan la teoría de la autoeficacia, la teoría X y Y de Douglas McGregor, la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de fijación de metas de Locke y la teoría de la equidad de Adams. Todas estas teorías continúan siendo enseñadas en cursos tales como

Comportamiento Organizacional y Psicología Organizacional, y la conducta más común de los ejecutivos hoy en día tiende a basarse en algún tipo de programa de recompensa y reconocimiento para estimular a sus trabajadores. Estos programas a menudo se basan en los principios básicos del condicionamiento operante: la fuerza de un comportamiento se modifica por refuerzo (premios) y / o castigos.

A pesar de la importancia de la motivación para lograr una fuerza de trabajo con altos niveles de “Engagement”, estamos seguros de que no es suficiente. El Respect Project-Latin America está acumulando evidencia sustancial que demuestra la importancia del respeto en las organizaciones y la necesidad de que los gerentes comprendan cómo sus trabajadores interpretan conductas de respeto y falta de respeto. Sabemos por nuestra investigación actual en Ecuador, que los trabajadores perciben ciertas conductas como demostraciones de respeto y falta de respeto de manera diferente según el puesto que ocupan en la organización, su nivel educativo, su edad, etc. Estamos cada vez más seguros de que los gerentes en Ecuador y los gerentes de todo el mundo no están al tanto de estas diferencias de percepción de sus trabajadores y, además, no son conscientes del fuerte impacto que el respeto y la falta de respeto tiene en la voluntad de sus empleados de comprometerse activamente con su trabajo.

Nuestra investigación hasta ahora ha demostrado que los empleados en Ecuador perciben el respeto de tres maneras fundamentales y los hemos llamado "Factores de respeto". A continuación, una descripción muy breve de estos factores, que hasta el momento presentan importantes variaciones en cuanto a la percepción de respeto de los empleados de acuerdo con variables como nivel educativo y la posición en la organización:

Factor 1: Comunicación efectiva, participación y empoderamiento. Tres ejemplos:

- Mi jefe me permite expresar mi opinión
- Mi jefe responde mis preguntas de manera oportuna
- Mi jefe me permite tomar decisiones

Factor 2: Civildad (amabilidad, cortesía y comprensión)

Esto implica tratar a los empleados de manera amable y cortés, al tiempo que se muestra una conciencia de

los sentimientos de los empleados. Nuestra investigación reveló varias formas en que los gerentes pueden hacer esto. Ejemplos:

- Mi jefe saluda
- Mi jefe contesta mi saludo

Factor 3: Justicia interaccional

Esto se refiere a que los procedimientos de trabajo y las decisiones tomadas consideren la dignidad y el respeto por los empleados. Nuestra investigación reveló varias formas en que los gerentes y las empresas pueden hacer esto. Aquí hay solo dos ejemplos:

- Mi jefe me da tiempo suficiente para completar mis tareas
- Mi jefe distribuye el trabajo de manera equitativa y justa

Aunque ya sabemos que el respeto afecta los niveles de “Engagement”, nuestra investigación actual revela que los empleados reaccionan a estas expresiones de respeto de manera diferente según la edad, el género, la educación, el puesto en la organización, etc.

En nuestro próximo artículo, abordaremos los factores de falta de respeto, donde describiremos algunas de las conductas que hacen que los empleados sientan que les faltamos al respeto. Le invitamos a unirse a nosotros en este fascinante viaje más allá de la motivación hacia el mundo del respeto y el compromiso, donde esperamos no solo revelar más detalles sobre los factores de respeto y falta de respeto y su impacto en el “Engagement”, sino también ayudar a los gerentes a utilizar este conocimiento en su trabajo diario sus empleados.