

Els reconeixements en la construcció del bon clima de les organitzacions

Maria Percaz Four-Pome
mpercaz@gmail.com

Resum

La importància de promoure un ambient laboral que estimuli les millors qualitats de les persones que hi participen, redunda en la qualitat de les tasques realitzades i en el servei ofert.

En aquest article s'explica com els reconeixements —valoració positiva vers un/a mateix/a i vers els altres (companys, subalterns i directius)— és una actitud i una pràctica clau en la construcció d'un clima generador de bones pràctiques en les organitzacions.

Paraules clau: bones pràctiques, carícies, reconeixements, clima laboral

1 Un clima estimulant

Ho diu amb entusiasme:

— Tinc una supervisora justa: moltes vegades m'ha felicitat per alguna tasca que he realitzat o per com he dut a terme a terme una situació difícil. I no s'ha tallat davant d'altres companys. I també m'ha cridat l'atenció sobre coses o actituds que li han semblat incorrectes. Però sempre ho ha fet amb respecte, amb consideració.

Antoni s'expressa així en un dels cursos que imparteixo, davant la mirada sorpresa de diversos dels assistents. Alguns es precipiten:

- Escolta tu, quina sort tens!, el que sóc jo, només em diuen el que no els hi agrada, però mai un reconeixement!

Aquests dos testimonis contenen una de les claus més importants a l'hora de construir equips de treball: la gestió dels reconeixements.

Els elogis, els reconeixements i les crítiques respectuoses són generadors de relacions interpersonals satisfactòries. I aquesta qüestió està en la base de la bona qualitat de les organitzacions i de l'excel·lència laboral.

El fet de tenir un supervisor que estimula allò que convé, i corregeix, de manera ferma i respectuosa allò que, segons el seu criteri, no està bé, és una de les habilitats estrella de la intel·ligència emocional.

Hi ha una relació estreta entre la posada en pràctica de la intel·ligència emocional i la qualitat del treball en les organitzacions.

El que passa a la rebotiga de les empreses i institucions es manifesta en la manera d'atendre al públic i d'organitzar la prestació dels serveis.

La creació d'un espai acollidor i respectuós, eficient i efectiu atorga al servei prestat un plus que l'allunya del simple tràmit burocràtic i assistencial.

Darrera cada funcionari hi ha una persona, com també darrera de cada ciutadà. Reconèixer aquest denominador comú ens permet avançar sobre com oferir una atenció servicial.

2 Què són els reconeixements?

“[...] vaig sentir un tros de la conversa. La mare estava explicant que jo no els havia donat mai ni un maldecap, que era bona nena i assenyada. -I a sobre és tan afectuosa i manyaga! Jo no ho sabia, que fos totes aquelles coses, però em vaig sentir ufanosa[...]”
Isabel-Clara Simó, *Dora diu que no*

El concepte de reconeixement tal com l'utilitzem aquí, prové del psiquiatra Eric Berne, qui observà que els éssers humans tenen moltes classes de *ganes*: necessitat de descans, de seguretat, de ser tocats. Sense carícies físiques, diu Berne, l'esпина dorsal s'assecaria, però sense reconeixements, sense ser tinguts en compte, es produiria també un encongiment de la persona. Aquesta necessitat de “ser per a algú” està en l'origen d'allò que aquest autor defineix com *stroke*¹, carícia, toc: “...qualsevol acte que impliqui el reconeixement de la presència de l'altre.” (Berne, 1994:17). Deixebles de Berne han definit la carícia com a “unitat bàsica de motivació” (Jongeward-Seyer, 1989:100) o l'han associada a la “palmellada afectuosa” (Steiner, 1980)

¹ *stroke (caress)* t acaronar, acariciar; fregar suaument. Collins, Diccionario Español-Inglés-Inglés-Español. Tercera Edición, Barcelona Grijalbo-HarperCollins Publishers, 1994

Cada vegada que reconeixem la presència d'una altra persona l'estem acaronent. La carícia és una cosa nostra que donem als altres, ja sigui amb paraules o amb accions. Per exemple, quan tenim en compte l'opinió d'algú: *“Què et sembla aquesta qüestió?”* (acaronem amb la nostra atenció); *“Com estàs? Has pogut resoldre allò que em vas comentar?”* (acaronem amb el nostre interès); *“Seieu, si us plau”* que acompanya al gest de cedir el seient (acaronem amb la nostra capacitat de cura).

Però existeix també el reconeixement vers nosaltres mateixos: quan dirigim l'atenció cap a la nostra persona, quan ens adonem d'aspectes de la nostra manera de ser, per exemple: *“La manera en què vaig atendre al client fou correcta i cordial”*; *“M'he de fixar més en l'ortografia i la sintaxi dels meus informes”*. Està en relació directa amb el propi coneixement i l'autoestima constructiva. Tant allò que Antoni manifestava sobre el seu supervisor com les queixes i fins i tot la sorpresa dels altres companys —al comparar com n'eren de diferents les actituds de supervisors i caps— ens posen sobre la pista de les carícies.

La importància d'aquest connector social afecta al clima personal i laboral de les persones i, en definitiva, incideix en les bones pràctiques de les institucions i empreses.

La bona gestió d'aquest instrument de convivència —així com d'altres relacionats amb la intel·ligència emocional— transcendeix l'àmbit individual i privat de la persona i es projecta vers l'escenari social de les organitzacions.

3 Classificació de les carícies

Per poder donar carícies de qualitat y d'acord amb cada situació, convé conèixer alguns criteris que ens permetin analitzar-les segons uns patrons de base.

El quadre següent permet observar aquests criteris classificatoris:

Per la seva influència en el benestar (físic, psicològic i social)
ADEQUADES. Augmenten el benestar a la curta o a la llarga
INADEQUADES. Provoquen malestar a la curta o la llarga
Per l'emoció que inviten a sentir
AGRADABLES. Inviten a emocions o sensacions plaents
DESAGRADABLES. Inviten a emociones o sensacions no plaents
Pels requeriments o condicions per donar-les o rebre-les

INCONDICIONALS. Es donen o reben pel sol fet d'existir o ser
--

CONDICIONALS. Es donen o reben per conductes objectives, contrastables
--

[Gràfic modificat per M. Percaz de l'original de Roberto Kertész, *Análisis transaccional en vivo*, 1985. Buenos Aires, IPPEM]

Amb el propòsit de facilitar la relació entre el quadre precedent i els comportaments quotidians, a continuació es proporcionen exemples de situacions habituals.

Entendre quines carícies donem i quines rebem és una informació molt útil per entendre el clima de confortabilitat/inconfortabilitat que vivim en la nostra vida quotidiana. És també una via per generar bones pràctiques laborals.

Carícies ADEQUADES: Són una font de creixement, enforteixen l'autoestima constructiva. Convé donar-les als altres i a un mateix. (Per ex., “*La teva intervenció va ser clara i concisa*”; “*Què bé!, he aconseguit el 90% dels objectius que m’havia fixat*”.)

Carícies INADEQUADES:

Minen l'autoestima constructiva, empetiteixen, menyspreen (i prenen la part pel tot): “*Ets un desordenat*” en lloc de “*Has deixat les carpetes fora dels arxivadors*”) No convé donar-les ni als altres ni a un/a mateix/a. (Per ex., “*Sempre igual, quan n’aprendràs?*”; “*Sóc un desastre, com diuen que era el meu oncle Joan, deu venir de família*”.)

Carícies AGRADABLES: inviten a sentir una emoció plaent. (Per ex., “*És un dels nostres millors empleats*”; “*Sóc sensible a les meves necessitats i a les dels altres*”).

Cal saber administrar-les, ja que a vegades són INADEQUADES perquè, encara que inviten a sentir-se bé en el moment, poden resultar perjudicials per la seva grandiositat o perquè afavoreixen una actitud poc responsable. (Per ex., “*Sóc genial, per a què preparar la reunió de demà? Improviso sobre la marxa, i tothom content*”).

Carícies DESAGRADABLES: inviten a sentir una emoció no plaent. Però, a l'igual que les anteriors, la seva administració ha de regir-se pel criteri de Adequació/Inadequació. (Per ex., “*Avui me he descontrolat, he begut més del compte*”, és clarament Desagradable, però Adequada des del punt de vista del benestar físic a la curta i a la llarga.)

Carícies INCONDICIONALS: manifesten el suport inherent al dret a la vida i a la existència de cada ésser humà. Independentment de qualsevol altra consideració, constitueixen la base sobre la que han d'assentar-se les interaccions humanes. Representen el substrat més bàsic del respecte i el reconeixement —encara que no el més habitual—. (Per ex., “*Et respecto com em respecto a mi mateix/a*”; “*El teu temps val tant com el meu*”).

Carícies CONDICIONALS: es donen i reben per conductes considerades correctes. Constitueixen el gruix de les carícies que s'administren a la família, l'escola, la vida laboral, professional i social. Si se les combina amb el criteri d'Adequades (encara que siguin Desagradables) constitueixen una font molt important de motivació y representen la major part dels intercanvis socials. Ben gestionades, són un reforç positiu i estimulant. La majoria dels aprenentatges d'èxit es basen en una bona administració d'aquests signes de reconeixement.

Carícies CORRECTIVES DESAGRADABLES: són absolutament necessàries en moltes de les interaccions sobre les que descansen l'aprenentatge i l'evolució de les competències. (Per ex., "*Per que el balanç quadri correctament, no oblidis incloure les despeses de representació. Si us plau, torna'l a elaborar i el presentes demà a la reunió*".) Amb carícies d'aquesta mena, la bona relació laboral està garantida, ja que, a pesar de què no resulta agradable refer tasques, és també l'oportunitat per aprendre. La dignitat de la persona corregida queda fora de perill, ja que la crítica va adreçada a una acció concreta (considerar les despeses de representació) i no a la persona que s'ha equivocat.

Recordeu que, d'acord amb una gestió intel·ligent dels reconeixements, convé:

- ✓ Donar i donar-se carícies Adequades, Condicionals i Incondicionals, Agradables i Desagradables
- ✓ Ser honest/a i genuí/a. No donar carícies agradables mentideres.

4 La generació de carícies facilitadores del confort laboral

- Les carícies adequades actuen com a lubricants socials. Alliberen les millors predisposicions per al tracte interpersonal. Augmenten la qualitat de vida en el treball.

El factor emocional és un poderós actiu a l'hora de realitzar tasques. Les carícies són corretges de transmissió d'estímuls positius i negatius. Estar positivament motivat dóna energia al ritme del treball i la presa de decisions. De la generació de carícies adequades depèn, en bona mesura, que els equips produeixin serveis eficaços.

- Gran part de la satisfacció que s'obté en el treball prové de les carícies que ens donen els altres.

La capacitat per col·laborar, actuar amb confiança, sentir-se part d'un projecte, estan relacionats amb la mena de carícies que circulen entre els companys i amb les que

l'empresa proveeix als seus empleats. Capacitar per caçar al vol els aspectes correctes constitueix un poderós recurs per donar poder a la nostra organització.

- El treball mateix prové de carícies si s'ajusta a les aspiracions del treballador.

Quan el tipus de feina cobreix les aspiracions realistes de qui la realitza, es dona una situació òptima. Però quan no és així —i el mercat actual del treball ho demostra— és necessari que els supervisors i directius posin molt d'èmfasi en adjudicar a cada treballador les tasques idònies que s'ajustin el més possible a les seves competències.

Convé rescatar de l'“anònimat” —mitjançant carícies— les tasques en les que els empleats han destacat. Si es promou una consciència d'equip sobre la conveniència de l'aportació del millor d'un/a mateix/a, del millor de cadascú, i s'inverteix en organitzar les sinèrgies, els resultats seran, sens dubte, superiors.

- Els resultats positius s'incentiven amb l'administració de carícies agradables vers un/a mateix/a i vers els altres.

Tenir-se en compte a un/a mateix/a i als altres no és intranscendent. Només des del tenir coneixement d'aquelles accions que han donat bons resultats és possible repetir-les. Si es revisa el procés que ens ha dut a resultats beneficiosos, podrem no només replicar-les sinó millorar-les i expandir el seu radi d'acció.

- La retribució econòmica, o salari, és també un reconeixement.

Les carícies també prenen la forma de diners i de prestacions. Si és un despropòsit per a la política de l'empresa o de les organitzacions no saber administrar els reconeixements, és també un error no reconèixer econòmicament l'acompliment dels empleats.

És necessari —però no suficient— que s'estableixi un bon clima de treball per tal de generar major productivitat i eficiència. Però el treball ha d'estar, a més, convenientment remunerat.

5 Consideracions que convé tenir en compte

A continuació, es facilita una sèrie d'observacions que ajuden a una convivència confortable entre les persones de les organitzacions:

1. Reconèixer la bona qualitat de la tasca realitzada és ajudar a la persona a ser conscient i responsable de les seves capacitats, així com a comprometre-la amb les fites assenyalades.

Aquesta actitud convé especialment en els moments en què a l'equip s'incorpora una persona nova a la que cal fer-li un espai i donar la benvinguda al *modus operandi*. Qualsevol persona de l'equip (i caldria dir, de l'organització) és una col·laboradora o una boicotejadora en potència. Depèn, en gran part, de l'actitud amb què se la tracte, que la seva resposta es decanti vers una o altra banda.

2. Encoratjar conductes desitjables (reforçar conductes positives). Convé detectar allò que està ben fet i corregir allò que no està bé. Però és més efectiu començar pel reconeixement d'allò que sí està bé.

No hem d'oblidar que, per aprenentatge cultural, tendim, com els pirates dels contes, a portar sempre un pegat a l'ull. Aquest ens provoca una visió distorsionada: "només" veiem allò que està malament. La nostra mirada selectiva es fixa en la carència, en allò que no està bé. Sense voler (més que res, per analfabetisme emocional), posem en el punt de mira la conducta indesitjable, en lloc de la que volem encoratjar.

Múltiples experiències pedagògiques han demostrat que és molt més efectiu encoratjar els encerts primer i, en segon terme, corregir les equivocacions.

3. Donar carícies immediatament després de l'acció que es vol encoratjar.

Convé tenir reflexos ràpids i ser generós. Una acció reconeguda amb celeritat reforça el bon comportament ja que la persona que la rep hi veu la lògica entre causa –efecte.

Això és especialment útil quan la persona a la que volem reconèixer està en període d'aprenentatge. En aquest cas convé reforçar el seu bon procedir immediatament després de l'acció que es desitja impulsar, per tal que, enfortida amb la carícia, pugui avançar en la consecució de la seva tasca.

4. Doni carícies per aproximació. Vagi elevat els criteris fins al desenvolupament òptim.

Sigui generós i didàctic. Guiï als seus companys i subordinats, o a les persones de les que depèn jeràrquicament, amb observacions sobre el seu procedir sense esperar a manifestar-se una vegada s'hagi assolit el resultat que considereu adequat.

Una subordinada en l'escala jeràrquica s'acostumà a expressar la seva satisfacció i elogis al seu immediat superior. En realitat, va fer una tasca pedagògica de sensibilització gradual, amb objecte d'ajustar els temps del personal de la sucursal bancària als objectius mensuals. Cada vegada que es feia una avaluació dels resultats de les diferents seccions, ella reconeixia que *“aquest mes com que tu, Joan, has organitzat el treball amb antelació i marcat els objectius, hem pogut ajustar-nos a les pautes establertes”*. Va anar donant pistes a en Joan (l'interventor) qui se sentí molt acceptat i reconegut, amb el que acabà sent un expert en organitzar al seu personal i l'equip s'estalvià presses de darrera hora i treballà més a gust.

6. Organitzi un sistema de carícies coherent.

Les empreses i institucions han d'organitzar una política de reconeixements i de tracte personal coherent. No té sentit enviar cistelles de Nadal o organitzar un sopar per celebrar algun esdeveniment significatiu, si durant tot l'any s'ha evitat una reunió per parlar sobre certs suggeriments de millora.

A tall de conclusió

Capital humà, recursos humans són expressions habituals en el món de l'empresa i de les organitzacions. Sense entrar en la discussió sobre la forta càrrega de instrumentalització que comporten, ens quedem amb la component humana al treball. Humana perquè implica a persones i perquè és desitjable —a més de rendible— que entre els participants de qualsevol empresa el tracte sigui humà.

Per tal de conjurar el refrany castellà que diu que: *“No hay mayor desprecio que el no hacer aprecio”*, la gestió intel·ligent de les carícies és un camí vers l'humanització de les nostres organitzacions.

Referències bibliogràfiques

Berne, E. (1994). *Juegos en que participamos*. México: Editorial Diana.

Jongeward, D., Seyer, PH. (1989). *En busca del éxito*. México: Editorial Limusa.

Kertész, R. (1985). *Análisis Transaccional en vivo*. Buenos Aires: Editorial IPPEM.

Steiner, C. 1980. *Libretos en los que participamos*. México, D.F.: Editorial Diana.