

## Palabras de elogio para *Los cinco lenguajes del aprecio en el trabajo*

Este no es solo un “buen libro”, sino una gran herramienta; un recurso bien pensado, de mucha investigación y cuidadosamente adaptado para fortalecer a su equipo de trabajo, incrementar la unidad y la productividad, y reducir la rotación del personal. Cuando terminé de leer este libro me propuse organizar un retiro de trabajo para estudiar su contenido con nuestro departamento de Recursos Humanos. Lo recomiendo encarecidamente.

—Chip Ingram

Autor de *Holy Ambition*, Presidente y Pastor Maestro de *Living on the Edge*

Si el conocimiento y la sabiduría que Chapman y White ofrecen se practicaran en el trabajo, la iglesia y las organizaciones de voluntarios, habría una gloriosa revolución en las relaciones humanas.

—Lyle W. Dorsett

Profesor de Evangelismo [Billy Graham] de la escuela de divinidades Beeson de la Universidad de Samford

La dignidad y el respeto personal siempre han sido el sello de los valores necesarios que sostienen las relaciones en el trabajo y en la vida. Me encanta lo que Gary y Paul han creado, y, así como con todas las buenas cosas, es exactamente lo que necesitamos para este tiempo en la historia de nuestra nación y para las presiones a las que enfrentamos en nuestros lugares de trabajo y nuestras familias. Nuestras empresas son realmente organismos —no mecanismos— que requieren de cuidado y fortalecimiento. Este libro fortalecerá a los individuos que realmente valoren la manera de tratar a las personas y a quienes deseen reforzar el compromiso de hacer lo correcto, no solo para su empresa, sino para con los empleados y comunidades en las que trabajan.

—Peter Strople

Director Ejecutivo de Zero2 Holdings, Ex Ejecutivo de Dell

¡No tenía idea de que había cinco lenguajes del aprecio diferentes! Y no todos hablamos el mismo lenguaje. Al leer el libro y pensar en ello, me pareció totalmente lógico. Las técnicas de dirección motivacionales son cruciales para el éxito a largo plazo de mi equipo de trabajo. Después de leer *Los cinco lenguajes del aprecio en el trabajo* ahora estoy mejor preparada para motivar a mi equipo de trabajo hacia un alto rendimiento mediante la aplicación de una metodología bien pensada, simple y personalizada que muestre mi verdadero aprecio por la calidad de trabajo.

—Jane Corwin

Directora Asociada Superior de la Universidad de Princeton  
Oficina de planificación de regalos

El profundo conocimiento que contiene este libro es invaluable ya sea para un empleador, empleado o voluntario. Los principios que los autores describen promueven un ambiente positivo, divertido y motivador. Ya les he dicho a mis amigos: “¡Cómprense este libro!”.

—Norm Wakefield  
Profesor Emérito del Seminario Phoenix

Para fortalecer a una organización es necesario fortalecer a sus empleados. Para fortalecer a los empleados, es necesario que los superiores demuestren aprecio de manera que maximice el efecto en cada individuo. En *Los cinco lenguajes del aprecio en el trabajo*, los doctores Chapman y White nos enseñan conceptos que tienen el potencial de cambiar el ámbito laboral y la cultura de las organizaciones del mundo. Un libro que todo directivo debe leer.

—George W. Hester  
Presidente/Director Ejecutivo de Navitas, Ltd.

Cada curso de dirección de empresas resalta el valor del aprecio; pero apreciar de una manera que no se puede sentir es como no ser apreciado. Así como *Los cinco lenguajes del amor* promueven que las parejas se sientan amadas de una manera que entiendan, del mismo modo *Los cinco lenguajes del aprecio en el trabajo* aseguran que los miembros del personal sepan que se los aprecia. Este libro es una importante contribución a hacer que el lugar de trabajo sea un lugar más agradable, donde las personas se sientan apreciadas; un prerrequisito para ser más productivo.

—Ian Mann  
Director de consultores empresarios Gateways

En demasiados lugares de trabajo los resultados importan más que las personas que trabajan allí. Gary Chapman y Paul White no están de acuerdo con esta práctica. En este libro, que nadie puede dejar de leer, ellos inclinan la balanza hacia el arte del aprecio. De manera creativa, pero muy práctica, muestran cómo apreciar a cada persona en el trabajo, lo cual automáticamente estimula la confianza y productividad del empleado. Este libro contiene la clave para transformar todos los ámbitos laborales en espacios seguros y efectivos donde las personas se sientan valoradas una vez más.

—Stephan Joubert  
Consultor de liderazgo internacional y autor de más de cuarenta libros

Estoy contento de que el Dr. Gary Chapman y el Dr. Paul White hayan escrito este oportuno libro. No conozco una fuerza laboral más noble y eficaz que aquella que opera desde una posición de mérito, integridad y confianza, así como aquella que se destaca en el lenguaje del aprecio. Este libro le ayudará a transformar el lugar de trabajo por medio de valores piadosos y la simple perspectiva que afirma: “¡Las personas sí importan!”.

—Tan Sri Francis Yeoh  
Gerente general de CBE, Grupo de Compañías  
Primus Inter Pares YTL (Primero entre iguales),  
Distinguido con el galardón de la paz empresarial de Oslo 2010

# Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo

Cómo motivar al personal  
para mejorar su empresa

GARY D. CHAPMAN  
PAUL E. WHITE



La misión de *Editorial Portavoz* consiste en proporcionar productos de calidad —con integridad y excelencia—, desde una perspectiva bíblica y confiable, que animen a las personas a conocer y servir a Jesucristo.

Título del original: *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace* © 2011 por Gary D. Chapman y Paul E. White, y publicado por Northfield Publishing, 820 N. LaSalle Boulevard, Chicago, IL, U.S.A. Traducido con permiso.

Edición en castellano: *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo* © 2011 por Editorial Portavoz, filial de Kregel Publications, Grand Rapids, Michigan 49501. Todos los derechos reservados.

Serie de iconos para los cinco lenguajes del aprecio © 2010 por Dr. Paul White y TriLion Studios. Todos los derechos reservados.  
El Inventario MMA © por Dr. Paul White. Todos los derechos reservados.

Traducción: Rosa Pugliese

Ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse de cualquier forma sin permiso escrito previo de los editores, con la excepción de citas breves en revistas o reseñas.

A menos que se indique lo contrario, todas las citas bíblicas han sido tomadas de la versión Reina-Valera © 1960 Sociedades Bíblicas en América Latina; © renovado 1988 Sociedades Bíblicas Unidas. Utilizado con permiso. Reina-Valera 1960™ es una marca registrada de la American Bible Society, y puede ser usada solamente bajo licencia.

EDITORIAL PORTAVOZ  
P.O. Box 2607  
Grand Rapids, Michigan 49501 USA  
Visítenos en: [www.portavoz.com](http://www.portavoz.com)

ISBN 978-0-8254-1231-8

1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

*Impreso en los Estados Unidos de América*  
*Printed in the United States of America*

# Contenido

Prefacio	7
Introducción	11
<b>SECCIÓN 1: LOS FUNDAMENTOS</b>	
<hr/>	
<b>Capítulo 1:</b> Motivación Mediante el Aprecio: El concepto	19
<b>Capítulo 2:</b> Para los líderes empresariales: Comprenda cuánto rinde invertir en el aprecio y el aliento	28
<b>SECCIÓN 2: LOS CINCO LENGUAJES DEL APRECIO</b>	
<hr/>	
<b>Capítulo 3:</b> Lenguaje del aprecio n.º 1: Palabras de afirmación	45
<b>Capítulo 4:</b> Lenguaje del aprecio n.º 2: Tiempo de calidad	58
<b>Capítulo 5:</b> Lenguaje del aprecio n.º 3: Actos de servicio	72
<b>Capítulo 6:</b> Lenguaje del aprecio n.º 4: Regalos	83
<b>Capítulo 7:</b> Lenguaje del aprecio n.º 5: Contacto físico	93
<b>SECCIÓN 3: CÓMO APLICAR LOS CONCEPTOS A LA VIDA COTIDIANA</b>	
<hr/>	
<b>Capítulo 8:</b> Descubra su principal lenguaje del aprecio: El Inventario MMA	107
<b>Capítulo 9:</b> El lenguaje del aprecio que usted menos valora: Su posible punto débil	116
<b>Capítulo 10:</b> La diferencia entre el reconocimiento y el aprecio	125

<b>Capítulo 11:</b> <i>La Motivación Mediante el Aprecio</i> en diversos sectores industriales	133
<b>Capítulo 12:</b> Las características especiales dentro del contexto del voluntariado	147
<b>SECCIÓN 4: CÓMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS COMUNES</b>	
<b>Capítulo 13:</b> ¿Cambia con el tiempo el lenguaje del aprecio de una persona?	161
<b>Capítulo 14:</b> <i>La Motivación Mediante el Aprecio: Cómo superar los retos</i>	177
<b>Capítulo 15:</b> El aprecio genuino: Qué hacer cuando usted no aprecia a los miembros de su equipo laboral	193
Conclusión: Ahora es su turno	205
Notas	212
Apéndice 1: El Inventario MMA	215
Apéndice 2: Conjunto de herramientas del aprecio: Recursos para usar y compartir con otros	221
<i>Cómo detectar algunos indicios no tan sutiles de que sus colegas necesitan sentirse apreciados</i>	222
<i>Cómo recompensar a los voluntarios</i>	225
<i>El arte de hacer regalos sin comprar “nada”</i>	227
<i>¿Pueden ser contraproducentes los elogios?</i>	229
<i>Por qué el lenguaje del aprecio que menos valora puede ser el que más afecte su carrera</i>	232
<i>Cómo reconocer y manejar el “efecto rareza”</i>	234
<i>Los verdaderos hombres no necesitan recibir aliento (Falso)</i>	236
<i>Cómo recompensar a sus empleados sin gastar mucho dinero</i>	239
<i>Las diez maneras más fáciles de expresar aprecio a casi todos</i>	242

## Prefacio

Cuando escribí el libro *Los cinco lenguajes del amor: Cómo expresar devoción sincera a su cónyuge*, no tenía idea de que se venderían seis millones de copias del libro en inglés y que este se traduciría a cuarenta idiomas de todo el mundo. Sin embargo, sí sabía que el concepto de los cinco lenguajes del amor tenía el potencial de mejorar enormemente las relaciones matrimoniales. En los inicios de mi carrera de consejería, descubrí que las cosas que hacen que una persona se sienta amada no necesariamente hacen que otra persona se sienta amada. Descubrí que muchas parejas expresaban amor con sinceridad, pero no lograban establecer un vínculo emocional, porque no hablaban el principal lenguaje del amor del otro.

Cuando dirijo seminarios sobre el matrimonio en todo el país, todas las semanas hay parejas que me dicen: “Estábamos considerando la idea de divorciarnos. Cuando alguien nos dio un ejemplar de su libro, eso literalmente salvó nuestro matrimonio”. La necesidad emocional del amor es imprescindible para el bienestar de la pareja. Cuando esa necesidad no es satisfecha, la relación matrimonial tiende a enfriarse. Por otra parte, cuando los cónyuges se sienten amados, la relación es positiva y afecta a todos los demás aspectos de la vida.

Durante los últimos quince años, muchas personas me han contado cómo aplicaron el concepto de *Los cinco lenguajes del amor* a su ambiente laboral. Un supervisor me dijo: “No los llamamos lenguajes del amor. Los llamamos lenguajes del aprecio. Pero es el mismo concepto y en verdad es poderoso. Ha mejorado enormemente el clima de trabajo en nuestra oficina. Nuestros empleados son más felices y más productivos”.

Muchas personas me han alentado a escribir un libro sobre los lenguajes del aprecio y el efecto que pueden causar en la satisfacción de los empleados y en el aumento de la productividad. Dado que mi experiencia ha sido en el ámbito de la consejería matrimonial y familiar, quería encontrar un coautor que tuviera títulos académicos y además experiencia empresarial. Cuando conocí al Dr. Paul White, supe que había encontrado a la persona indicada. En los últimos años, el Dr. White se ha especializado en ayudar a empresas familiares a pasar con éxito el negocio a la siguiente generación. En esa tarea, él ha tenido una relación estrecha con muchos líderes empresariales en diversos tipos de compañías.

Desde hace tres años, el Dr. White y yo trabajamos juntos en el *Proyecto Motivación Mediante el Aprecio*. Lo primero que hicimos fue crear el **Inventario MMA**, que ayuda a cada empleado a descubrir su principal lenguaje del aprecio, el secundario y el menos significativo para ellos. Con este inventario, el Dr. White ha llevado a cabo proyectos piloto en diversos contextos empresariales. Los comentarios que recibimos fueron sumamente alentadores. Hemos descubierto que, sin duda, las cosas que hacen que un empleado se sienta apreciado no son las que hacen que otro empleado se sienta apreciado. Sin embargo, cuando un supervisor o un compañero de trabajo aprenden a hablar el principal lenguaje del aprecio de la persona, los resultados son verdaderamente significativos. Por lo tanto, con mucha emoción lanzamos este libro, *Los cinco lenguajes del aprecio en el trabajo*. Es nuestro deseo que el libro y el **Inventario MMA** se utilicen

*Prefacio*

para ayudar a miles de líderes de empresas a crear un clima de trabajo más positivo y a mejorar la productividad de sus empleados mediante el aprendizaje del principal lenguaje del aprecio de cada uno.

Creemos sinceramente que lo que usted está a punto de leer le permitirá crear un clima corporativo en el que las personas se sientan profundamente valoradas y responderán a ese aprecio con una lealtad renovada y un compromiso fortalecido, lo cual contribuirá al éxito de su empresa.

DR. GARY D. CHAPMAN



## Introducción

¿Se siente usted apreciado por las personas con quienes trabaja? Si es así, entonces probablemente le guste ir a trabajar cada día. Sin embargo, si no se siente apreciado, en ese caso puede que su trabajo sea solamente una forma de lograr que siempre haya comida sobre la mesa.

Todos nosotros esperamos que nos paguen por el trabajo que hacemos, a menos que hagamos trabajo voluntario. A la mayoría de los empleados que reciben salario le gustaría ganar más. Pero el principal factor de la satisfacción laboral no es la remuneración, sino el hecho de que la persona se sienta (o no) apreciada y valorada por el trabajo que hace. De acuerdo con investigaciones realizadas por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, el 64% de los estadounidenses que renuncia a su

empleo lo hace porque no se siente apreciado.<sup>1</sup> Esto se aplica a empleados de cualquier jerarquía, desde los directores ejecutivos hasta el personal de limpieza. Hay algo en lo profundo de la psique del ser humano que clama por aprecio. Cuando esa necesidad se encuentra insatisfecha, disminuye la satisfacción laboral.

***El principal factor de la satisfacción laboral no es la remuneración, sino el hecho de que la persona se sienta (o no) apreciada y valorada por el trabajo que hace.***

A continuación presentaremos los comentarios que hicieron tres empleados que trabajan en contextos muy distintos, pero comparten el deseo de sentirse apreciados.

“No me iría si tan solo supiera que ellos valoran el trabajo que hago”, dijo David. David tenía treinta años y era asistente del director de finanzas de una firma de bienes raíces para uso comercial. Había trabajado allí durante unos quince meses y, al principio, estaba muy entusiasmado ante la oportunidad de crecimiento personal y profesional que le otorgaba su puesto de trabajo. Sin embargo, con el tiempo se sintió cada vez más decepcionado.

David nos informó que había renunciado al puesto de contador que tenía en ese momento y que se iba para trabajar en otra empresa. “No se trata del dinero. Sucede que, haga lo que haga, sin importar cuánto trabaje o lo que logre, nunca oigo nada positivo. Si cometo un error, me lo dicen inmediatamente, pero si hago bien mi trabajo, solo hay silencio”.

\* \* \* \* \*

En una sesión que dirigíamos con el personal de una exitosa empresa industrial, Cintia dijo con sarcasmo:

—Sí, claaaro. Un día de estos.

—¿Qué? —le preguntó otra empleada.

Acabábamos de darle a cada empleado los resultados de su **Inventario de Motivación Mediante el Aprecio (MMA)**, y estaban leyendo el informe antes de que comentáramos los resultados en el grupo. Los resultados de Cintia mostraban que su principal lenguaje del aprecio son los *Actos de servicio*. Cintia es el tipo de persona que se siente alentada cuando sus colegas se ofrecen a ayudarla a terminar su trabajo, especialmente cuando el volumen de trabajo es demasiado pesado.

Casualmente, Cintia era la asistente ejecutiva del patriarca y director ejecutivo de una empresa familiar. Había trabajado con él durante más de veinte años y lo conocía más que cualquiera.

Aunque el señor Fernández, que ahora rondaba los setenta, solo trabajaba medio tiempo, Cintia todavía tenía mucho trabajo para hacer: planificar sus numerosos viajes, administrar sus asuntos personales y mantenerlo informado de cómo iba el negocio.

Cintia expresó en su informe del MMA que si sus colegas (o su supervisor) deseaban mostrarle su aprecio, podrían ayudarla a terminar su trabajo cuando ella se sintiera abrumada. Esto es lo que dijo: “Si el señor Fernández levantara un dedo para ayudarme con alguna tarea, me caería redonda y moriría de un paro cardíaco”. Estaba bromeando..., pero había sarcasmo en su humor.

Sabíamos, al igual que sus colegas, que Cintia había decidido “esperar el momento oportuno”. Ganaba un buen salario (según dijo, era la asistente ejecutiva mejor pagada de su comunidad) y estaba por cumplir la edad de retirarse. Y aunque era una de las empleadas más insatisfechas y enojadas, probablemente no renunciaría en un futuro cercano... para disgusto de sus colegas.

\* \* \* \* \*

“¡Me encanta trabajar aquí! —exclamó Tamara—. No se me ocurre ningún otro lugar donde preferiría trabajar más que con el doctor Jones —continuó, mientras decía lo que pensaba con una sonrisa y un brillo en los ojos—. Ahora bien, no me malinterprete. El doctor Jones es exigente. Él espera que se haga bien el trabajo. Nos esforzamos mucho, vemos muchos pacientes y todos tenemos que ser responsables en el cumplimiento de nuestras tareas con el más alto nivel de calidad de atención a nuestros pacientes”.

Habíamos oído de otras fuentes que el doctor Jones (un optometrista) trabajaba mucho, era eficiente y ofrecía una atención excepcional a sus pacientes. Y habíamos oído que los asistentes médicos hacían cola para trabajar con él.

—¿Por qué le gusta tanto trabajar aquí? —pregunté yo (Paul).

—Porque nos trata muy bien. Aunque el trabajo es intenso y urgente, él siempre hace cosas para asegurarse de que nos sintamos bien atendidos.

Me resultó intrigante su afirmación acerca de sentirse bien atendidos.

—¿En serio? ¿Cómo es eso? ¿De qué manera es atento con usted y el resto del personal?

—Bueno, en primer lugar, tenemos una reunión semanal de empleados en la que conversamos sobre lo que sucede en la oficina: lo que funciona bien y las áreas que nos crean dificultades. Y comentamos cómo podemos hacer que todo vaya mejor.

*“Nadie podría convencerme de que me fuera a trabajar a ninguna otra oficina, por mucho que me paguen”.*

”Una vez por mes pide el almuerzo para el personal (nos tomamos una media hora extra para esos almuerzos). A veces, durante estos momentos, nos habla sobre nuevas investigaciones o nuevas técnicas en la especialidad. Y en la época de Navidad, nos da un día libre pagado para que vayamos de compras y nos da una tarjeta de regalo de cien dólares para que la gastemos en el centro comercial. Pero lo más importante es que es una persona positiva y alentadora. Con frecuencia nos dice que estamos trabajando bien... individualmente y también como equipo.

”Nadie podría convencerme de que me fuera a trabajar a ninguna otra oficina, por mucho que me paguen”.

\* \* \* \* \*

### **LOS CINCO LENGUAJES DEL AMOR EN EL TRABAJO**

Estos son tres ejemplos de la vida real que muestran el efecto que causa sentir aprecio o la falta de este en el trabajo. Estos sentimientos se repiten una y otra vez, miles de veces, en diversos contextos laborales. La realidad es que lo que hace que una persona se sienta apreciada no hace que otra persona lo sienta. Por lo tanto, incluso en las empresas donde se considera importante

el reconocimiento, los esfuerzos por expresar aprecio suelen ser ineficaces.

Como resultado del considerable efecto que ha tenido *Los cinco lenguajes del amor* sobre millones de relaciones personales y la importancia fundamental que tiene la comunicación eficaz del aprecio y el aliento en el trabajo, nos hemos propuesto aplicar los siguientes conceptos a las relaciones laborales. Las metas de este libro son:

- informarle acerca del concepto de los lenguajes del aprecio y ofrecerle una descripción práctica de cuáles son y cómo se ven en la vida cotidiana;
- ayudarle a identificar su principal lenguaje del aprecio, el secundario y el menos significativo para usted (con el **Inventario de Motivación Mediante el Aprecio**);
- ayudarle a ver cómo pueden utilizarse los lenguajes del aprecio para mejorar las relaciones de trabajo en una variedad de contextos;
- ofrecerle herramientas y sugerencias para aplicar los principios en su vida cotidiana.

*La realidad es que **lo que hace que una persona se sienta apreciada no hace que otra persona lo sienta.***

Comencemos por comprender primero el concepto del aprecio en el trabajo y la importancia que tiene en el establecimiento y desarrollo de relaciones laborales positivas.





SECCIÓN 1

Los fundamentos



MOTIVACIÓN MEDIANTE EL APRECIO:

---

## El concepto

Yo (Gary) cenaba con un amigo que es empleado de una importante organización sin fines de lucro. Le comenté que el Dr. White y yo estábamos trabajando en el *Proyecto Motivación Mediante el Aprecio*. Cuando finalicé mi breve introducción, le dije:

—¿Puedo hacerte una pregunta personal sobre tu propio trabajo?

—Por supuesto —me respondió.

Proseguí.

—En una escala del 0 al 10, ¿qué tan apreciado te sientes por parte de tu supervisor inmediato?

—Más o menos, un 5 —contestó. Pude detectar un dejo de desilusión en su voz cuando dijo “5”.

Después formulé mi segunda pregunta.

—En una escala del 0 al 10, ¿qué tan apreciado te sientes por parte de tus compañeros de trabajo?

—Más o menos, un 8 —dijo.

—¿Cuántas personas trabajan en estrecha colaboración contigo? —indagué.

—Dos —respondió.

—¿Te sientes igualmente apreciado por esas dos personas?  
—pregunté.

—No —dijo—. Uno tendría un 6, y el otro, un 9. Por eso dije más o menos un 8.

*Cada uno de nosotros quiere saber que lo que hace tiene importancia.*

Las investigaciones indican que los empleados prefieren el reconocimiento de sus gerentes y supervisores en un margen de 2-1, más que el reconocimiento de sus compañeros de trabajo.<sup>1</sup> Sin embargo, la mayoría de nosotros estaría de acuerdo en que la vida es mucho más agradable cuando nos sentimos apreciados por nuestros colegas. Ya sea que usted sea un empresario, un director ejecutivo,

un supervisor o un compañero de trabajo, este libro ha sido diseñado para ayudarle a expresar aprecio de una manera que resulte significativa para las personas con quienes trabaja.

¿Por qué es tan fundamental sentirse apreciado en el contexto laboral? Porque cada uno de nosotros quiere saber que lo que hace tiene importancia. Sin sentir que los supervisores y colegas los valoran, los empleados comienzan a verse como una máquina o mercadería fácilmente reemplazable. Si nadie nota el compromiso de una persona en hacer bien el trabajo, la motivación tiende a disminuir con el tiempo. Stephen Covey, autor del éxito de ventas *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, está tan convencido de la necesidad de aprecio que tienen las personas, que afirma: “Aparte de la supervivencia física, la mayor necesidad del ser humano es la supervivencia psicológica; el hecho de que lo comprendan, lo afirmen, lo valoren, lo aprecien”.<sup>2</sup>

Cuando las relaciones *no* se cultivan mediante el aprecio, los resultados son predecibles:

- Los miembros del equipo experimentarán una sensación de aislamiento de los demás y del objetivo de la organización.

- Los trabajadores tendrán la tendencia a desanimarse y pensarán: *Siempre hay algo más que hacer, y nadie aprecia lo que hago.*
- A menudo los empleados comienzan a quejarse de su trabajo, sus colegas y su supervisor.
- Finalmente, los miembros del equipo laboral consideran la idea de dejar la organización y buscan otro empleo.

### **POR QUÉ EL “SOLO DIGA GRACIAS” NO FUNCIONA**

Expresar aprecio a los empleados y colegas parece bastante fácil y simple. En algunos aspectos, lo es. Sin embargo, también sabemos que para que la expresión de aprecio sea eficaz en alentar a la otra persona, deben considerarse diversos factores.

En primer lugar, los investigadores descubrieron que los intentos de expresar aprecio de manera general en toda una organización no son muy eficaces. *Para que el reconocimiento y el aprecio sean eficaces, deben individualizarse y expresarse personalmente.* Intentar llevar a cabo una campaña general en toda la compañía, cuyo lema sea “solo diga gracias”, no surte gran efecto. De hecho, en nuestro trabajo en conjunto con las empresas, descubrimos que este tipo de enfoque, en realidad, puede ser contraproducente y generar una reacción negativa por parte de los empleados. Las personas quieren que el aprecio sea genuino. El personal muestra escepticismo hacia los programas en los que a los supervisores se les da la instrucción de “expresarle aprecio a cada miembro del equipo laboral por lo menos una vez por semana”. Aunque todos queremos saber que nos valoran, deseamos que sea auténtico, no forzado.

En segundo lugar, *para que el aprecio surta efecto, el receptor debe percibirlo como valioso.* Esto se relaciona directamente con la necesidad de comunicación individualizada. Así como las

personas tienen un principal lenguaje del amor con sus familiares, también tienen un principal lenguaje del aprecio en el ámbito laboral.

El reto, desde la perspectiva del supervisor, es saber qué acciones dan en el blanco y expresan con eficacia el aprecio hacia un miembro del equipo. Por eso creamos el **Inventario MMA**, además de los “puntos de acción” específicos para cada lenguaje del aprecio. Quisimos crear una herramienta que ofreciera sugerencias de acciones precisas e individualizadas, que los empresarios y los líderes de la organización pudieran realizar para mostrar su aprecio por los miembros de su equipo sin tener que adivinar qué sería lo más significativo para cada empleado. Estamos de acuerdo con Buckingham y Clifton, quienes afirman en su éxito de ventas *Ahora, descubra sus fortalezas*: “Lograr la excelencia como gerente y transformar los talentos de su personal en fortalezas productivas y poderosas requiere de otro ingrediente de suma importancia. Sin ese ingrediente... nunca alcanzará la excelencia. El ingrediente de importancia fundamental es la individualización”.<sup>3</sup>

*En el ámbito financiero actual, las empresas han tenido que exigir más que nunca al personal.*

En tercer lugar, otro importante descubrimiento de la investigación es que *es más probable que los empleados se desgasten cuando no se sienten apreciados o apoyados emocionalmente por sus supervisores*. En el ámbito financiero actual, las empresas han tenido que reducir el número de empleados, posponer o suspender los aumentos y las mejoras en la remuneración económica, y exigir más que nunca al personal. Este es el conjunto perfecto de condiciones para que los empleados se desanimen. Más trabajo, menos apoyo por parte de los demás, poco incentivo económico y el temor respecto del futuro se combinan para hacer que se sientan inseguros.

Hemos conocido numerosas organizaciones que buscan maneras de alentar a los miembros de su equipo laboral y recompensarlos por el trabajo bien hecho, pero que ya no pueden usar las recompensas económicas para dicho propósito. Esto se aplica particularmente al ámbito del gobierno, las escuelas, los organismos de servicio social y las organizaciones sin fines de lucro. Ahora, los directores y administradores deben encontrar formas de alentar a los miembros del equipo laboral, que no exijan grandes cantidades de recursos económicos.

Finalmente, existen algunas buenas noticias para estos líderes empresariales. Cuando ellos buscan activamente expresar el aprecio a los miembros de su equipo, todo el ambiente laboral mejora. En última instancia, los gerentes aseguran que disfrutan más de su trabajo. Todos nosotros prosperamos en una atmósfera de aprecio.

### **CUANDO EL APRECIO NO DA EN EL BLANCO**

Como mencionamos anteriormente, cada uno de nosotros tiene un lenguaje del aprecio principal y otro secundario. Nuestro lenguaje principal nos llega con mayor profundidad que los demás. Aunque aceptamos el aprecio en cada uno de los cinco lenguajes, no nos sentimos verdaderamente alentados, a menos que el mensaje se exprese mediante nuestro lenguaje favorito. Cuando se envían reiterados mensajes que no están codificados en ese lenguaje, la intención del mensaje “no da en el blanco” y pierde el efecto que esperaba conseguir el emisor.

Todos tendemos a expresarnos con los demás de la manera más significativa para nosotros, o sea, en cierto sentido, “hablamos nuestro propio lenguaje”. Sin embargo, si el mensaje no está codificado en el lenguaje del aprecio de sus empleados, puede que no signifique para ellos lo que significaría para usted. Esta es la razón por la que muchos empleados no se sienten alentados cuando reciben una recompensa como parte del plan de

reconocimiento de la compañía: no se les habla en su lenguaje del aprecio preferido.

Por ejemplo, Elena siempre es la mejor en ventas de su departamento y tiene las mejores calificaciones en atención al cliente. En las reuniones cuatrimestrales de su departamento, muchas veces la hacen pasar al frente para recibir una recompensa. Para Elena, es como una tortura. Odia estar enfrente de un grupo y no quiere la atención pública. Lo que ella valoraría es compartir algo de tiempo con su supervisor de manera regular, donde pudiera transmitirle sus ideas sobre cómo mejorar la atención al cliente. Su principal lenguaje del aprecio es *Tiempo de calidad*, no *Palabras de afirmación*. A Elena le resulta incómodo que le ofrezcan reconocimiento público, y para ella es claramente una experiencia negativa... no una recompensa pública.

Este proceso de comunicación equivocada puede ser frustrante tanto para el emisor como para el receptor. Considere la siguiente situación:

“¿Qué le pasa a Miguel? —preguntó Clara a un colega—. Le dije que está haciendo un buen trabajo. Incluso le compré entradas para un partido de los *Yankees* de este fin de semana, para mostrarle cuánto valoro las horas extra que dedicó para terminar el proyecto. Sin embargo, anda deprimido y le dijo a Jaime que no siente que la gerencia valore de veras lo que él hace. ¿Qué quiere?”.

Lo que quiere Miguel es la ayuda de sus compañeros de equipo cuando hay que terminar un trabajo. No le gusta trabajar solo, aunque está dispuesto a hacerlo de ser necesario. Él valora los *Actos de servicio* y se sentiría verdaderamente alentado si tan solo sus colegas o su supervisor se quedaran trabajando hasta tarde con él algunas noches y pusieran de su parte para terminar un proyecto. Decirle “gracias” o darle algún regalo después de los hechos está bien, pero no satisface realmente su necesidad emocional de sentir aprecio.

Considere el siguiente ejemplo de nuestras necesidades físicas. En distintos momentos del día, quizá sintamos sed, hambre

o cansancio físico. Y una persona que quiere ayudarnos a sentirnos mejor puede hacerse cargo de proporcionarnos lo que percibe que necesitamos. Pero si usted tiene necesidad de tomar un vaso de agua, y le ofrecen un asiento para descansar... es bueno, pero no le quita la sed. O si usted se siente agotado por haber trabajado fuera de casa todo el día, y un amigo le ofrece un refrigerio, pero no le permite sentarse a descansar, el alimento puede darle un aumento temporal de energía, pero esa acción no le da el descanso real que usted necesita. Así también, los actos de aliento o las demostraciones de aprecio de maneras que no son significativas para un colega pueden ser apreciadas como un gesto agradable, pero la necesidad real de aprecio permanece insatisfecha.

### **¿QUIÉN PUEDE USAR LOS CONCEPTOS DE LA MOTIVACIÓN MEDIANTE EL APRECIO?**

Cuando comenzamos nuestra investigación, observamos cómo los supervisores utilizaban los principios de la motivación mediante el aprecio para mejorar las relaciones laborales con sus subordinados. Sin embargo, cuando hicimos una prueba y pusimos en práctica el modelo en varias organizaciones (comerciales/sin fines de lucro, y entre diversos sectores industriales), encontramos una respuesta interesante. El concepto de alentar a los colegas y mostrar aprecio a los compañeros de trabajo fue valorado por personas de prácticamente todos los roles y contextos. De manera reiterada y constante, a los miembros del equipo laboral les entusiasmaba la idea de usar los conceptos tanto con sus pares y colegas, como con el personal a cargo. Nuestra conclusión es que las personas quieren alentar y mostrar aprecio a sus compañeros independientemente de la función que desempeñen en la organización.

Como resultado, en todo este libro usted encontrará que una y otra vez intercambiamos nuestra terminología (*supervisor,*

*gerente, compañero de trabajo, miembro del equipo laboral y colega*) y también los ejemplos que usamos. Básicamente, los principios pueden aplicarse a cualquier tipo de relación jerárquica formal que tenga con los demás.

Esto nos lleva a la tesis central de este libro. Creemos que las personas necesitan sentir aprecio en el trabajo (sea un puesto pagado o voluntario) para disfrutar de su labor, hacer su mejor esfuerzo y seguir trabajando por mucho tiempo. Comprender de qué manera usted se siente alentado y de qué manera las personas con quienes usted trabaja experimentan el aliento puede mejorar significativamente sus relaciones laborales y su satisfacción laboral, y crear un entorno de trabajo más positivo. Es nuestra intención ofrecer las herramientas, los recursos y la información para ayudarle a obtener este conocimiento y aplicarlo de manera práctica y significativa en su contexto laboral.

Si usted no está convencido de que su lugar de trabajo necesita una mejor expresión de aprecio, por favor consulte el recurso: “Cómo detectar algunos indicios no tan sutiles que indican que sus colegas necesitan sentirse apreciados” del Conjunto de herramientas del aprecio que se encuentra al final de este libro.

## REFLEXIÓN PERSONAL

---

*Reflexione sobre lo siguiente:*

- 1. En una escala de 0-10, ¿cuán apreciado se siente por parte de su supervisor inmediato?*
- 2. En una escala de 0-10, ¿cuán apreciado se siente por parte de sus compañeros de trabajo?*
- 3. Cuando se siente desalentado en el trabajo, ¿qué acciones de otras personas lo alientan?*
- 4. Cuando desea expresar aprecio a sus colegas, por lo general, ¿de qué manera lo hace?*

*El concepto*

5. *¿Cuán bien cree que usted y sus compañeros de trabajo saben expresarse su aprecio entre sí?*
6. *¿Cuánto le interesa descubrir maneras eficaces de apoyar y alentar a las personas con quienes trabaja para poder crear un entorno laboral más positivo?*