



# Motivación laboral

## CÓMO RETENER EL TALENTO

*LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES ES UNA PIEZA CLAVE EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS, Y CONSTITUYE UN REQUISITO FUNDAMENTAL PARA CONSEGUIR ATRAER Y RETENER EL TALENTO DE LOS PROFESIONALES MÁS CUALIFICADOS. LA ADECUADA DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS SALARIALES Y DE RECURSOS HUMANOS ES LA BASE PARA DISPONER DE EQUIPOS DE TRABAJO PROFESIONALES E IDENTIFICADOS CON EL PROYECTO EMPRESARIAL.*

**>** La realidad de las pymes familiares españolas muestra una tendencia a políticas salariales desfasadas que son insensibles a las necesidades de los trabajadores y no satisfacen sus expectativas de desarrollo profesional. En estas circunstancias es fácil comprender los numerosos cambios de personal en las pymes y las enormes dificultades de los empresarios para conseguir profesionales cualificados que se comprometan con su proyecto. Esta realidad debe conducir al empresario a una reflexión profunda sobre sus causas, y a reconocer la relevancia de disponer de trabajadores motivados e implicados en los intereses de la empresa.

Tradicionalmente, la retribución ha sido considerada como uno de los aspectos más importantes en el proceso de motivación individual de los trabajadores. Sin embargo, los modernos estudios en la materia demuestran que este factor resulta insuficiente. La adaptación y la identificación con el proyecto de la empresa, entre otros, deben ser considerados también como factores de motivación.

### MÁS ALLÁ DEL DINERO

Para Abraham Maslow, la motivación de las personas depende de sus necesidades. Maslow indica que una necesidad es importante hasta el momento en que es satisfecha, de modo que

una vez cumplida la necesidad, la siguiente en la escala se convierte en la prioritaria. Así pues, sólo cuando el trabajador logra su autorrealización, empieza a preocuparse por las necesidades de los demás.

Por su parte, Victor Vroom concluyó en su Teoría de las Expectativas que la expectativa relaciona la dificultad de conseguir algo con la probabilidad de lograrlo, y determina el esfuerzo que se dedicará a ello. Bajo este enfoque, la motivación va ligada al deseo por las consecuencias previstas (por ejemplo, obtendré más remuneración y reconocimiento si trabajo duro).

En cualquier caso, el modelo de premio-castigo está desfasado y no es el adecuado. La realidad demuestra que el trabajador actúa porque le aporta algo más que la mera retribución pactada (como aprender cosas nuevas, crecimiento profesional, etc.). Esta dimensión de la motivación hace que trabaje por encima del mínimo.

### MANTENER CERCA EL TALENTO

La retención de los mejores empleados debe ser una de las prioridades fundamentales de las empresas para mantener su competitividad. Éstas no pueden permitirse el lujo de mantener personas insatisfechas y desmotivadas en su trabajo, ya que el

LOS EMPLEADOS VALORAN CADA VEZ MÁS LAS VENTAJAS



## CONSEGUIR UN EQUIPO PROFESIONAL, MOTIVADO Y COMPROMETIDO CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ES PRIMORDIAL



descontento de los empleados influye directamente en la cuenta de resultados. Por otra parte, está comprobado que un empleado motivado, con una actitud positiva en el trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación emocional con ella es mayor.

Así pues, conseguir un equipo humano con alta profesionalidad, motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial, y es un aspecto que debe estar presente en los planteamientos estratégicos de la dirección. En este sentido, la empresa debe mostrarse sensible y capaz de identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador, si quiere ofrecerle un entorno de trabajo adecuado a sus expectativas personales y profesionales.

### **BENEFICIOS Y EMOCIONES**

Aunque el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, los empleados valoran cada vez más las ventajas no monetarias, que hacen la vida mejor y más cómoda. La empresa debe ser creativa e innovadora a la hora de encontrar soluciones de este tipo, cuyo propósito final es la retención y fidelización del trabajador. La retribución no se ha de entender sólo como una mera compensación, sino como un conjunto de incentivos cuya misión es, junto con el resto de sistemas de gestión de personal

y recursos humanos (formación, planes de carrera, beneficios sociales, etc.), procurar que los objetivos individuales de cada trabajador se acerquen a los objetivos de la organización para conseguir el máximo de eficiencia.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que una serie de tareas a realizar y un lugar donde ganar dinero. El sueldo ya no es lo más importante, y el denominado salario emocional es un aspecto clave en la satisfacción y motivación del empleado. Un sueldo no deja de ser una cifra que puede ser mejorada por la competencia, pero el factor emocional es lo que realmente marca la diferencia y consigue que los empleados sean leales. Son aspectos como la formación ofrecida por la empresa, la calidad de la relación con su superior inmediato, las oportunidades de ascenso y promoción, el ambiente laboral agradable, etc. En definitiva, considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

### **LA RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS**

El hecho de mantener una relación personal y profesional con los colaboradores es uno de los planteamientos clave para las empresas. Es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente influirá en su permanencia en el lugar de trabajo. El

**NO MONETARIAS, QUE HACEN LA VIDA MEJOR Y MÁS CÓMODA**



LA EMPRESA  
DEBE SER CAPAZ  
DE IDENTIFICAR  
Y SATISFACER  
LAS NECESIDADES  
DE CADA  
TRABAJADOR

trabajo de un directivo o jefe será identificar esas áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos, para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar sus ideas en esas áreas.

Esto se consigue dialogando, comunicándose sin prejuicios y estableciendo claramente qué pretende conseguir cada trabajador a nivel individual, y observar si esos objetivos se pueden equiparar a los de la empresa. Es muy importante potenciar la participación de todos los componentes para fomentar una dinámica más favorecedora en la comunicación interna, movilizar la creatividad y el esfuerzo mental. Con ello, se consigue solucionar problemas y a su vez, hacerles sentir que son parte importante de la empresa.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y ganas de contribuir y colaborar. Si los empleados están satisfechos, se crea un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si se incorpora el reconocimiento como base de la cultura de empresa, existirá un clima laboral positivo y productivo. Las empresas que tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen, ya que hay una integración entre los intereses personales y los profesionales.

#### HACIA UNA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

El sistema de dirección por objetivos es un modelo de gestión de recursos humanos basado en la evaluación permanente del desempeño profesional de los trabajadores de la empresa, a partir de la definición de unos objetivos de carácter cualitativo y cuantitativo, en línea con los objetivos generales de la empresa.

Al vincular la percepción de la parte salarial variable al logro de esos objetivos, se consigue que la retribución esté directamente relacionada con el rendimiento del empleado. Esto permite implantar en las empresas una filosofía de trabajo basada en la evaluación de los méritos y del esfuerzo, cosa que se traduce en equipos de trabajo motivados, más profesionales y eficaces, e íntimamente implicados con los intereses de la empresa, aportando más valor.

El equipo de profesionales de TACTIO posee amplia y contrastada experiencia en el desarrollo e implantación de sistemas de retribución y motivación basados en la aplicación del modelo de dirección por objetivos. Conociendo la situación de la empresa, los consultores pueden colaborar con la dirección para asegurar que el resultado de la suma entre un buen proyecto empresarial y un equipo motivado sea el éxito.