

## LA MOTIVACIÓN NO SE DECRETA, SE CONSTRUYE

Conciliar la búsqueda de resultados empresariales con el bienestar de las personas es la piedra de roseta para construir un proyecto compartido y de futuro. Más que objetivos compatibles, ambos son interdependientes y, cuales vasos comunicantes, sus pesos determinan sus capacidades. El estudio de Sodexo “Valorar a las personas para crear valor: Un enfoque innovador para impulsar la motivación en el trabajo”, propone un nuevo modelo de motivación laboral de nueve incentivos para vivir, crecer y relacionarse en equilibrio.

**Óscar Massó,**

Director de Marketing y Comunicación de Sodexo Soluciones de Motivación.



**U**n secreto a veces pero... ¿cómo se valora a las personas en un entorno laboral? La motivación es la piedra roseta de la gestión de personas y, a la vez, un tema tremendamente complejo.

Pero la motivación es aún un tema complejo. Qué es exactamente y cómo se puede desarrollar o inspirar en el lugar de trabajo son preguntas a las que este estudio responde de acuerdo con dos puntos de vista: una perspectiva teórica y las mejores prácticas recogidas en las empresas de todo el mundo. La conciliación de ambas lleva a identificar los nueve incentivos universales de un novedoso modelo de motivación laboral.

## LOS NUEVE INCENTIVOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Nuestro estudio propone un «modelo de motivación» que identifica nueve incentivos o palancas universales organizados en tres grandes grupos: Vivir («Puedo disfrutar mi vida»), Crecer («Puedo cumplir mis ambiciones») y Relacionarse («Sé quién soy y adónde pertenezco»). Se trata de nueve incentivos universales, porque se basan en necesidades fundamentalmente humanas. Sin embargo, el peso relativo de cada uno de ellos cambia de un país a otro, de una empresa a otra y de un individuo a otro. Así como el ser humano es complejo, la motivación depende de muchos factores y se adapta en función de las situaciones.

La motivación laboral se cimenta en dos principios centrales que permiten su desarrollo:

- por un lado, una gestión positiva basada en la confianza,
- y por otro, la capacidad de una organización para personalizar su enfoque.

El reto consiste en definir las aspiraciones de cada empleado, en tratar de enmarcarlas según la estrategia, los objetivos y los recursos de la organización.

### VIVIR

El trabajo es, ante todo, un medio para permitir que las personas satisfagan, directa o indirectamente, sus necesidades biológicas y psicológicas fundamentales y que puedan ir más allá en lo que respecta al bienestar.

### INCENTIVO 1: ENTORNO DE TRABAJO

■ **El entorno laboral físico afecta considerablemente nuestro bienestar.** ¿El empleado cuenta con los medios necesarios para trabajar correctamente? ¿Su lugar de trabajo es cómodo y le permite interactuar con sus colegas como él lo desea? ¿Se

siente escuchado cuando manifiesta sus necesidades diarias y valorado por su entorno? Un estudio muestra que en el caso de sufrir la misma enfermedad, los pacientes tratados en un lugar con una ventana hacia un jardín sanan más rápido que aquellos tratados en un lugar con una ventana con vistas a un muro.

■ **Atención al estrés en el trabajo.** Más allá de la ergonomía de una oficina (primordial, ya que puede aumentar un 25% el rendimiento de un individuo), la presión administrativa y el ambiente general del trabajo pueden afectar la actitud psicológica de un empleado con respecto a su trabajo. En Inglaterra, una encuesta liderada por el CIPD (Chartered Institute of Personnel & Development) en 2007 reveló que la duración promedio de una baja por enfermedad por motivos ligados al estrés es de 21 días.

### INCENTIVO 2: CONDICIONES LABORALES

■ **Compensación, beneficios, situación laboral y seguridad.** En este grupo encontramos el sueldo y los be-

El estudio propone un «modelo de motivación» que identifica nueve incentivos o palancas universales organizados en tres grandes grupos: vivir, crecer y relacionarse )

neficios del empleado, pero también todos los elementos que protegen al empleado (tipo de contrato, seguros, políticas sociales del empleador, programas de asistencia...). En resumen, todas las condiciones que aseguran la seguridad financiera y social de un individuo.

■ **El fondo y la forma.** Varios elementos deben considerarse para que las condiciones de trabajo sean realmente un motivo de satisfacción. Es

CUADRO 1. LOS NUEVE INCENTIVOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL



Fuente: ESSEC/Sodexo Instituto para la Calidad de Vida Diaria (2010).

En Alemania, un estudio indica que la introducción de medidas para equilibrar la vida profesional y la vida familiar puede traducirse en un ahorro de 50% de costes provocados por el absentismo por motivos familiares )

evidente que el nivel de remuneración global es importante, ya que constituye la fuente de recursos del individuo. Pero, la percepción de la persona tiene un impacto significativo: por una parte, el sistema debe percibirse como justo y equitativo para que pueda considerarse satisfactorio. (¿Reconocen mi verdadero valor y me compensan en consecuencia, considerando mi aporte personal y con respecto a los demás?); por otra parte, el empleado le dará más o menos valor a las ventajas otorgadas según sus necesidades y la forma en la que él las entiende. La organización debe tratar de establecer un sistema equitativo y transparente, basado en una comunicación respetuosa con el empleado.

### INCENTIVO 3: EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL

■ **Responder a la necesidad cada vez más grande de un mejor equilibrio entre la vida profesional y la vida personal.** El compromiso en el trabajo puede, en algunos casos, dar lugar a un desequilibrio nefasto tanto para el individuo como para su empresa. Sin embargo, permitir que un individuo sea capaz de equilibrar su tiempo profesional y el tiempo dedicado a su familia, amigos o a él mismo, contribuye a reducir el estrés y favorece un compromiso total en cada uno de sus tiempos de vida. Esta idea no consiste en definir reglas absolutas, sino en asegurarse de que las personas cuentan con la flexibilidad y el apoyo necesarios para que sean capaces de dar lo mejor de sí mismos en el trabajo y puedan también aprovechar su vida, encon-

trando un equilibrio personal. Pueden ser soluciones de flexibilidad los horarios de trabajo, las políticas de acompañamiento a personas dependientes del trabajador o hasta las soluciones de servicios, como guarderías empresariales, servicios de conserjería o cheques de servicios (restaurantes, vacaciones, etc.). En todo caso, las empresas disponen de múltiples herramientas para activar los incentivos de la motivación y del rendimiento.

■ **Bienestar individual = rendimiento organizacional.** Un buen equilibrio de vida favorece al empleado y al empleador. Las ventajas para este último son muchas: productividad mejorada, menor absentismo, motivación y retención del empleado y calidad del compromiso en el trabajo. Por ejemplo, hoy en día, los jóvenes recién graduados, consideran la flexibilidad en el trabajo como uno de los criterios de selección de empresas más importantes. En Estados Unidos, el 77% de empleados que creen beneficiarse de cierta flexibilidad en su trabajo piensan quedarse en su empresa, contra sólo el 41% de empleados que trabajan en empresas que no ofrecen ese tipo de ventajas. En Alemania, un estudio indica que la introducción de medidas para equilibrar la vida profesional y la vida familiar puede traducirse en un ahorro de 50% de costes provocados por el absentismo por motivos familiares. De acuerdo con otro estudio americano, el 55% de los empleados que recibieron una subvención para el cuidado de los niños declaran estar más concentrados en el trabajo, el 19% se ausentan menos y el 75%

consideran que esta ayuda les permitió mejorar su desempeño laboral.

### CRECER

Por naturaleza, el ser humano necesita sentirse capaz de progresar, de desarrollarse, y de encontrarle un interés y un sentido a su trabajo.

### INCENTIVO 4: DISEÑO Y DESARROLLO DE LA FUNCIÓN

■ **Dar sentido.** En este punto se trata uno de los incentivos de motivación que tienen que ver directamente con la naturaleza y el contenido del puesto que ocupa un empleado. Los objetivos de un puesto pueden definirse de tal manera que se suscite un interés duradero para el empleado que lo ocupa. Realizar un trabajo con sentido, ser autónomo y tener oportunidades de desarrollo son las tres características principales de un puesto cuya función natural es fuente de motivación. Claro que dichas características van de la mano con una adecuación correcta entre el puesto y la persona que lo ocupa, con respecto a su experiencia y a sus capacidades.

■ **Permitir el desarrollo.** El otorgar responsabilidad a los colaboradores constituye una tendencia actual. Esta permite que el empleado se apropie su rol, se sienta orgulloso de sus logros y avance a su ritmo. Entre las diferentes medidas disponibles para aumentar el interés de sus colaboradores, algunas empresas apuestan en la implicación de estos colaboradores en la reflexión y la toma de decisiones, multiplican las oportunidades de aprendizaje y de experiencias de liderazgo y facilitan una evolución profesional.

### INCENTIVO 5: ESTÍMULO Y RECONOCIMIENTO

■ **Destacar el buen desempeño.** Los investigadores son unánimes:

este es uno de los factores que tienen más impacto sobre la motivación, ya sea que se estimule el rendimiento prometiendo por adelantado una recompensa o que se reconozcan los actos y las actitudes a posteriori. Efectivamente el empleado sabe lo que se espera de él, con respecto a sus resultados y a su comportamiento. Sentirse aceptado y apreciado por sus capacidades es un factor de lealtad y de compromiso.

■ **Gracias y enhorabuena.** En materia de estímulos, la motivación se verá optimizada si el mensaje es claro (claridad en los objetivos, vínculo entre el comportamiento y la recompensa...); la recompensa es adecuada (personalización, valor de imagen...); el sistema está bien administrado (objetivos ambiciosos, pero realistas, medida del rendimiento, sistema justo y transparente...); la comunicación alrededor del reconocimiento es conveniente.

Igualmente, la claridad del mensaje y la manera en la que se recompensa al empleado, son determinantes para el reconocimiento; el individuo será aun más sensible si la tarea realizada es seguida de un comentario positivo. Decir «gracias» y «enhorabuena» puede concretarse también mediante un mensaje personal, un regalo o bonus o hasta por un premio simbólico otorgado públicamente a un equipo que lo merece.

#### INCENTIVO 6: OBJETIVOS Y COMENTARIOS CLAROS

■ **Fijación de objetivos.** ¿Cómo hacer esfuerzos sin tener objetivos en el punto de mira o sin tener una representación clara de lo que aportará cumplir con los mismos? La motivación se obtiene cuando se definen claramente los objetivos y las reglas del juego correspondientes. Esta será aun más fuerte si dichos objetivos tienen sentido para el colaborador y si este sabe que contará con la libertad y los recursos necesarios para cumplirlos, ya que

bajo estas condiciones, podrá mostrarse creativo. Este punto define la capacidad de generar en el colaborador un verdadero sentimiento del trabajo realizado como propio. Una gestión demasiado autoritaria, que consiste en fijar objetivos pero también en imponer los medios para cumplirlos, no es sinónimo de eficacia. Hacer comentarios es también muy importante, ya que esto permite que la persona pueda evaluar su rendimiento, medir sus progresos y evidentemente que pueda recibir el reconocimiento o recompensa merecidos. Ya sea para definir objetivos o para hacer un seguimiento de resultados, cualquier conversación sincera y abierta contribuye a afianzar la motivación. Esto demuestra el compromiso del directivo frente al éxito del empleado y asimismo lo incita a realizar un mayor esfuerzo y a buscar más eficacia.

■ **Cuando la claridad de los objetivos y la precisión de los comentarios son fuentes directas de eficacia.** La investigación demuestra que en 90% de los casos cuando los objetivos se definen claramente, aunque estos sean muy ambiciosos, producen mayor rendimiento que objetivos más simples que no se concretaron claramente, como por ejemplo, cuando se dice: «haga lo mejor que pueda». Además, se ha observado que un co-

mentario justo y adecuado aumenta hasta un 40% el compromiso del colaborador que lo recibe.

#### RELACIONARSE

El trabajo es un lugar de socialización, donde el ser humano busca establecer un vínculo, relaciones con sentido con sus colegas, sus superiores, sus clientes o con la organización.

#### INCENTIVO 7: VISION Y MISION

■ **Reconocerse en la imagen de su empresa.** La conexión que un empleado puede sentir con su organización y su aprobación de los objetivos y de la dirección que los ha fijado, tienen un fuerte impacto con su implicación en el trabajo. Si cree en su futuro, tendrá más ganas de convertirse en uno de los actores. El orgullo de contribuir a una misión clara y que tiene sentido, es, según los investigadores, fuente de alto rendimiento y de calidad de servicio. La visión y la misión de la empresa deben poder traducirse en tareas concretas diarias. Es la responsabilidad del directivo el recordar regularmente de qué manera el trabajo de su equipo participa en la misión global de la empresa. Más que una



## MOTIVACION = RENDIMIENTO, ALGUNAS CIFRAS Y HECHOS ELOCUENTES

■ Una encuesta de Towers Perrin<sup>1</sup> llevada a cabo entre casi 90.000 empleados de todo el mundo, en 2007, mostró que las empresas con plantillas con bajos niveles de compromiso, sufrieron una disminución del 33% anual en los ingresos y una caída de 11% anual del aumento de las ganancias. Por el contrario, aquellas con empleados con un alto nivel de compromiso mostraron un aumento del 19% en los ingresos y un aumento del 28% de los beneficios.

■ De acuerdo con Gallup, los equipos con alto nivel de compromiso muestran medias superiores con respecto a las de los equipos menos comprometidos en áreas distintas como: la fidelidad del cliente (56%), la productividad (50%), la retención de los empleados (50%), los parámetros de seguridad del negocio de la empresa (50%) y la rentabilidad (33%).

■ Un estudio de Watson Wyatt Worldwide<sup>2</sup> demostró que establecer prácticas de colaboración y flexibilidad va de la mano con un aumento del valor de las acciones de un 9% en promedio.

■ Una encuesta encargada por Investors in People en 2004 mostró que el 49% de las personas encuestadas consideraban la posibilidad de dejar su trabajo en los siguientes 12 meses a causa de un sentimiento de desmotivación en el puesto que desempeñaban.

Fuente: Valorar a las personas para crear valor: Un enfoque innovador para impulsar la motivación en el trabajo», de la Cátedra ESSEC-Sodexo en Innovación y Calidad de la Vida Diaria, 2010.

tarea de dirección, este punto trata del liderazgo y de lo importante que es que los directivos puedan crear un espíritu empresarial con el que cada empleado pueda identificarse.

■ **«Primero, el empleado; luego, el cliente».** La empresa HCL, proveedora de servicios TI en la India, optó por una innovadora cultura empresarial centrada en los empleados. La estrategia de recursos humanos, llamada «Primero, el empleado; luego, el cliente» (EFCS por su sigla en inglés), se basa en la filosofía de que la alegría y la satisfacción de los empleados se refleja en la alegría y la satisfacción de los clientes. De esta idea nace la voluntad de dar prioridad a las necesidades de los empleados, fomentando la transparencia, la rendición de cuentas dentro de la organización y promoviendo una cultura impulsada por el valor. Gracias a esta visión, en cinco años la empresa logró disminuir la rotación de sus empleados, triplicar sus ganancias, aumentar la productividad y la satisfacción del cliente y afianzar su imagen creando un entorno laboral positivo, sin dejar de ser una de las empresas con mayor crecimiento del sector.

### INCENTIVO 8: CULTURA Y VALORES COMPARTIDOS

■ **Utilizar una cultura corporativa como incentivo de un compromiso mutuo.** Además de la aprobación de la visión y la misión de la empresa, mostrar su cultura y sus valores constituyen un excelente incentivo de motivación. Los valores, cuando se viven a diario y cuando son representados por la dirección de las empresas, pueden crear lo que Henry Mintzberg llama «cooperación comunitaria», fuente de una mejor colaboración entre los individuos y en consecuencia de más alto rendimiento para la organización. Las personas se sienten ligadas por un compromiso común que se traduce en un inevitable sentido de solidaridad y buena voluntad, y en fuente de mayor eficacia. Para dar vida a sus valores y promover esta cohesión, algunas empresas permiten que sus empleados se impliquen en causas sociales alineadas a sus propios valores.

■ **Ciudadanía organizacional y rendimiento financiero.** Las empresas que pusieron en marcha programas de responsabilidad social corporativa tuvieron un 10% más de crecimiento en las ventas, un aumento

de los beneficios y un mayor retorno del capital que las otras empresas.

### INCENTIVO 9: RELACIONES INTERPERSONALES

■ **La calidad de las relaciones humanas es el centro de la motivación.** Último incentivo de motivación, la calidad de las relaciones laborales de un empleado con sus colegas, con algún superior jerárquico, con su equipo o con sus clientes. Mantener una relación continua con los clientes, porque se considera que esto hace la diferencia con ellos, puede tener un gran impacto en el bienestar y en el placer de trabajar, especialmente en las profesiones ligadas con los servicios.

■ **Una jerarquía «humana».** Una encuesta que Gallup realizó entre dos millones de empleados en 700 empresas americanas revela que para los colaboradores, las cualidades humanas de un superior jerárquico directo son más importantes que el salario o algún otro tipo de beneficio adicional. Muchos estudios muestran que para la mayoría de los empleados, tratar con su jefe inmediato es el momento más estresante en un día de trabajo. Según el grupo McKinsey, «aquellos jefes que desconocen la humanidad de sus subordinados, suelen generar ganancias rápidas. Pero a largo plazo, esta falta de visión termina destruyendo la creatividad, la eficiencia y el compromiso».)

**NOTA:** Síntesis del estudio «Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work», realizado por ISIS, Institute for Service Innovation @ Strategy, como parte de la Cátedra ESSEC-Sodexo de Innovación y Calidad de Vida Diaria. Codirigido por el profesor Hervé Mathe, director de ISIS, y el investigador senior Xavier Pavie, director ejecutivo de ISIS, su desarrollo ha estado a cargo del investigador asociado Marwyn O'Keefe.

<sup>1</sup> 2007 Global Workforce Study, Towers Watson.

<sup>2</sup> «Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value», watsonwyatt.com.