

Expansión & EMPLEO

Cómo motivar más allá del sueldo a una plantilla que gana la Lotería

VIDA LABORAL/ En tiempos de 'gran dimisión' y gran frustración por empleos y carreras que no satisfacen, cabe preguntarse cómo gestionar la motivación de una plantilla a la que ya no mueve el dinero.

Tino Fernández Madrid

Hay quien piensa que el estado ideal en una organización se podría caracterizar por que todo el mundo trabaje sin que la contraprestación económica sea el elemento conductor.

En el mundo real, la plantilla de una empresa puede acercarse a esa situación idílica si el *Gordo* de Navidad cae en la compañía y todos –o casi todos– los empleados se convierten en millonarios, o al menos reciben una cantidad de dinero que anule gran parte de sus preocupaciones económicas.

Cabe preguntarse así qué clase de clima laboral puede respirarse en una empresa en la que el 90% tiene una suma interesante de dinero en el banco... No lo suficiente para retirarse, pero sí bastante para acudir cada día al trabajo con una peculiar predisposición.

Una plantilla de millonarios –o de empleados satisfechos económicamente– por la Lotería implica consecuencias bastante rotundas en la relación entre jefes y subordinados; en los planes y estrategias de promoción y ascenso de los profesionales; y en su motivación y compromiso.

Hay quien piensa que las relaciones laborales serían mucho más libres en una plantilla de millonarios, y la gestión de la organización resultaría más natural, aunque también hay que tener en cuenta que las posibilidades de que los empleados decidan irse se incrementarían.

Cuando una plantilla se enriquece de forma inmediata, la posibilidad de encajar la nueva situación económica es muy diferente. El compromiso es menor que en el caso de una plantilla que se enriquece gradualmente.

En todo caso, una organización en la que los empleados disfrutan de una economía desahogada logra mejores resultados, porque no existe lo que algunos expertos definen como “una vinculación servil entre empleado y empleador”.

Cuando uno hace lo que le apetece de forma natural aporta más valor y es más efectivo en aquellas actividades que le entusiasman.



Un informe mundial de HP, realizado entre profesionales del conocimiento, líderes de decisión de la industria tecnológica, fundadores de empresas, CEO y CFO de 12 países –incluida España–, concluye que sólo el 27% de los trabajadores del conocimiento tiene una relación sana con el trabajo. La productividad, la moral, la conexión y el compromiso disminuyen cuando las relaciones laborales no son saludables, lo que genera desafíos cada vez mayores en la fidelización de empleados.

Aproximadamente la mitad (48%) de los profesionales del conocimiento está demasiado agotado emocional y físicamente para completar tareas y responsabilidades personales.

La verdadera 'lotería'

En los tiempos que corren no estaría de más implantar nuevas políticas de flexibilidad, porque la relación entre empleador y empleado cambia definitivamente.

Quienes no tengan orgullo de marca o de pertenencia, y aquellos que vayan a trabajar sin estar demasiado comprometidos terminarán por irse de su empresa o cambiarán de trabajo.

El dinero nunca soluciona los problemas de un empleo o de un puesto frustrante

Los expertos suelen decir que la motivación basada en causas económicas es menor a medida que aumenta el nivel de responsabilidad, en el que cuentan factores como la motivación por el reto y el logro, el desarrollo profesional, el reconocimiento, la autoestima y el poder.

La felicidad que aporta un incremento inesperado de patrimonio dura hasta que uno se acostumbra a la nueva situación. Pero quien piense que el dinero solucionará los problemas de un empleo, una empresa o un puesto frustrante, se equivoca.

Conviene recordar las conclusiones de algunos estudios ya conocidos que aseguran que a partir de unos ingresos anuales de 67.000 euros no hay mayores consecuencias en términos de felicidad, y ésta se esfuma en pocos meses. La satisfacción por un ascenso es igualmente temporal, y se desvanece como la de un aumento de sueldo.

En realidad, las verdaderas motivaciones satisfactorias son las intrínsecas. Estas son las que nos damos a nosotros mismos. Y en ese grupo están cuestiones como “siento que estoy aprendiendo”; “percibo que formo parte de un grupo exclusivo”; “soy útil en la organización”; o “me siento reconocido”.

Sara Álvarez, directora de atracción de talento de The Adecco Group, habla del protagonismo del salario emocional, y sostiene la importancia que tiene el hecho de que la vida laboral esté alineada con la visión, la misión, el fin y los valores de la organización.

Álvarez cree que debe haber un plan de carrera, de desarrollo profesional. “Se trata de que la empresa ofrezca al empleado la posibilidad de hacer cosas nuevas y de crecer”.

Añade que “la compañía debe facilitar además formación y que el empleado pueda cultivar sus inquietudes. Gracias a esto, el *engagement* será mayor”. Y añade la importancia de facilitar bienestar físico, social y laboral; flexibilidad de horarios (teletrabajo) y hacer que el profesional se sienta parte de la compañía, algo que será mucho más fácil si existen programas de reconoci-

miento, de retribución flexible y beneficios sociales.

Ovidio Peñalver, socio director de Isavia, cree que “la Lotería de Navidad al margen del salario se resume en cuatro puntos: el primero es que debe existir un sentido de proyecto trascendente, es decir, que allá donde uno trabaje sienta que hay un impacto social y que socialmente lo que hace es algo no sólo sostenible sino regenerativo.

En segundo lugar, debe existir una posibilidad real de desarrollo, y no sólo de promoción ascendente horizontal a otros departamentos o a otros países. Peñalver se refiere al hecho de que “el desarrollo implica la posibilidad de investigar, que la creatividad sea un valor que se potencie”.

El tercer factor es una cultura amigable que, según Peñalver, tiene que ver con un esfuerzo recompensado y reconocido: ha de haber una experiencia de empleado que produzca satisfacción; un liderazgo inspirador, sin jerarquías rancias; y que los responsables sean capaces de desarrollar el talento de sus equipos.

El cuarto factor es un equipo con compañeros muy diversos, de diferentes culturas, edades, países, perfiles.

Dinero, propósito y satisfacción

Parece evidente, sobre todo después de la frustración profesional que condujo a la ‘gran dimisión’, que las expectativas de los profesionales –y sus prioridades– han cambiado.

- La productividad, la moral, la conexión y el compromiso disminuyen cuando las relaciones laborales no son saludables, lo que genera mayores desafíos en la fidelización de empleados.

- El V Barómetro LHH Executive sobre Liderazgo Directivo en España, que se refiere a los aspectos que pueden empeorar la salud mental de los equipos, concluye que 6 de cada 10 encuestados destacan en primer lugar la sobrecarga de trabajo (61%), seguido de no poder conciliar la vida personal y laboral (53%), un entorno de trabajo conflictivo (49%) y la no desconexión (45%).

- El informe mundial de HP que habla de la relación tóxica con el trabajo que mantienen millones de profesionales concluye, entre otras cosas, que casi la mitad (48%) de los trabajadores del conocimiento está demasiado agotado emocional y físicamente para completar tareas y responsabilidades personales. Esto llevará a una gran mayoría de esos trabajadores del conocimiento a considerar la posibilidad de tener salarios más bajos si eso implica una mayor satisfacción laboral. Entre los factores que conducen a una relación saludable con el trabajo, la investigación concluye que la satisfacción es el mayor impulsor. Si se analiza qué significa sentirse realizado, las respuestas pasan por “mi trabajo me da un propósito”, “me siento conectado con el trabajo que hago” o “la actividad que desempeño tiene significado”.