

¿Qué quieren los colaboradores hoy en día?



MÁS ALLÁ DEL DINERO

Por: Martín Santiago

Motivación laboral

Actualmente **las empresas están participando en un medio ambiente que se enfoca a las métricas**, a la competitividad, al cumplimiento de metas asignadas, al logro de resultados, a la eficiencia de sus procesos, al uso correcto de la tecnología, a la diversidad en la automatización y al uso de herramientas de mejora, con altos riesgos y exigencias que continuamente presentan retos para todos los involucrados en procesos de recursos humanos, **ocasionando un incremento en los índices de rotación de personal** y en la satisfacción o bienestar de los trabajadores. (Madero-Gomez)

Herzberg incluyó una parte filosófica en la que indicó que **el ser humano debe satisfacer necesidades** que corresponden a las dos naturalezas a las que debe responder: **(1) naturaleza animal**, que lleva al ser humano a evitar el daño y se centra en necesidades fisiológicas (sobrevivencia, hambre, sueño, deseo, entre otros); y **(2) naturaleza de ser humano**, que lleva a la persona a buscar su realización, crecimiento psicológico (aceptación social, autorrealización, formación de familia, entre otras). **Estas consideraciones se deben tener en cuenta al momento de evaluar los resultados de las investigaciones relacionadas con la motivación**, pues existirá una predisposición de la persona para favorecer una u otra de sus naturalezas. (Madero-Gomez)

Factores de higiene y motivadores



La teoría de Herzberg o de la motivación e higiene sostiene que **existen dos factores que deben ser considerados: Factores de higiene** son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción. se les llama de higiene, porque son las condiciones mínimas indispensables. **Factores motivadores** son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. **Con esto, Herzberg y sus colaboradores separaban los factores que causan satisfacción de los que causan insatisfacción** y llevan a medir cada una de manera independiente.

Por tanto, cuando Herzberg indica que el dinero no motiva, no se refiere a que no provoque movimiento, sino a que no causa un efecto intenso de larga duración, principalmente en empleados de niveles medios a niveles altos. Cuando se utiliza únicamente el dinero, sin ocuparse de mejorar otras condiciones o aspectos intrínsecos del trabajo a realizar no significa necesariamente que el dinero u otros factores de higiene no puedan utilizarse en ciertas situaciones como motivadores. Para trabajadores de ciertos niveles, quienes realizan actividades repetitivas y sin posibilidad de ser enriquecidos o complementados con factores motivadores sería válido recurrir a sobresueldos o bonos, con la intención de promover la productividad. Sin embargo, se debe estar consciente de que utilizar este tipo de factores puede fácilmente convertirse en una obligación de la empresa, que en el mediano plazo deberá ser escalada; esto es, cada vez se debe invertir más en bonos y pagos adicionales. (Madero-Gomez)

Satisfacción en el trabajo

Oportunidades de crecimiento y desarrollo

Alcance de la responsabilidad

Trabajo desafiante y retador

Título y actividades del puesto

Ambiente de trabajo

Autonomía en las decisiones

Participación en la toma de decisiones

Reconocimiento al desempeño

Días de descanso y vacaciones

Solidaridad y compañerismo

Ubicación geográfica del lugar de trabajo

(Madero-Gomez)

El sueldo ya no es lo más importante

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar dónde ganar dinero y algo más que una serie de tareas y responsabilidades a realizar. El sueldo ya no es lo más importante; la presión de trabajo, el esfuerzo realizado y el reconocimiento podrían ser considerados factores clave en la satisfacción del empleado. **Mientras que un sueldo puede ser igualado, y en ocasiones mejorado por otras compañías en el mercado laboral, existen otros factores que son los que hacen la diferencia entre permanecer o retirarse de la organización.** Los empleados buscan cada vez más flexibilidad y un equilibrio entre la vida laboral y la personal; las empresas que sepan ofrecer estos aspectos generadores de valor tendrán mayor capacidad de atraer y de retener colaboradores y, con el paso del tiempo, poder comprometerlos con la filosofía de la empresa. Las personas no son realmente fieles a la empresa para la que trabajan, las personas son fieles a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que esta sea capaz de ofrecerles. (Madero-Gomez)

El dicho que dice *“El que se va por dinero regresa por cultura”* se ha popularizado recientemente para hacer referencia a un fenómeno laboral en el que algún colaborador se va de la organización persiguiendo una nueva oportunidad laboral que impacta en una mejora en su calidad de vida. Se ve representado usualmente por un incremento en los ingresos monetarios y/o un rol más exigente. Sin embargo, no es raro ver casos en los que dichos crecimientos y ascensos van de la mano con una cultura complicada en un entorno laboral complicado. ¿Razones? Existen muchas opciones como la rígida burocracia, valores inexistentes o que no se perciben como deberían en la organización, micromanagement, liderazgo ausente, ideas y aportaciones no valoradas, entre otras. A veces el beneficio no es tan atractivo si se compara con el desgaste físico, mental y emocional que representa el cambio.



ES POR ELLO QUE

La satisfacción laboral no va de la mano del incentivo monetario.

Claro que el dinero es importante para una calidad de vida más cómoda, pero no lo es todo. Hoy en día es bien sabido que las personas deben cuidar de sí mismas para enfrentar los retos que la vida nos pone delante y más aún si desean cuidar de otros.

El equilibrio vida-trabajo es esencial para lograr la estabilidad laboral y un entorno organizacional favorable. Recordar que somos personas trabajando con personas debe ser el día a día en cualquier entorno organizacional pues proporciona humanidad y empatía en las interacciones y comportamientos.

Remuneración

El personal en la organización constituye el factor más importante, el cual tiene diferentes expectativas al ingresar a la misma, una de ellas es recibir un sueldo y contar con prestaciones, que les permita mejorar su calidad de vida, y les brinde satisfacción y motivación en su desempeño laboral. De lo contrario se presentarán situaciones de inestabilidad laboral, lo cual puede traer como consecuencia el abandonar la organización, y por lo tanto impactaría en la competitividad de la empresa, reflejándose en la disminución de la productividad, fallas de calidad, altos costos de nuevas contrataciones y sus respectivas capacitaciones, entre otras. (Álvarez Orozco 40)

La remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo y tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (salarios, incentivos, comisiones) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas).

Para la mayoría de las personas la remuneración económica derivada de una prestación de servicios, tiene un efecto directo en su calidad de vida y en el estatus dentro de un grupo de trabajo, por ello es importante que las empresas tengan sistemas objetivos y claros para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, cuando los trabajadores desconocen cómo se llega a esa determinación, trae como consecuencia que se sientan víctimas de la inequidad de pago. (Álvarez Orozco 41)

Elementos clave dentro de la motivación

El esfuerzo es una medida de la intensidad.

Una persona motivada se dedica con empeño a lograr sus objetivos. Se debe considerar la calidad del esfuerzo así como la intensidad. El ímpetu que se dirige hacia los objetivos de la organización y que es consistente con ellos, es el que deben inducir los gerentes.

La persistencia viene siendo el esfuerzo empleado en una determinada tarea durante un tiempo largo.

Quien tiene ese espíritu para permanecer en una organización encuentra la forma de superar los obstáculos y no recurre a pretextos cuando fracasa, sino que aprende de ellos.

Necesidad. Se refiere a un estado interno que hace que determinados productos parecen atrayentes. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, el cual origina un comportamiento de búsqueda para lograr metas individuales, que de alcanzarse satisfarán la necesidad y provocarán que la tensión disminuya; en estos casos el trabajador busca otras empresas que le puedan compensar esas necesidades, de ahí que de no ser así la persona llegue abandonar la empresa. (Álvarez Orozco 42)

EL PODER

también lo tiene el candidato



Recordemos que nos desenvolvemos en un mercado laboral en el que las empresas no son las únicas que ofrecen un sueldo, beneficios y estabilidad laboral, los candidatos en proceso de selección invierten tiempo y esfuerzo en los distintos procesos y además ofrecen aquellos talentos que la organización requiere para su correcto funcionamiento. Es decir, estamos en un constante estira y afloja pues el poder también lo tiene el candidato. Hablando de poder, en este contexto

se recomienda tener un paquete de compensaciones y beneficios que sea atractivo para la retención y atracción del talento incluyendo la inversión en el presupuesto de cada posición. No solo debe ser competitivo en el mercado, debe ser atractivo. El mejor talento es costoso pero los beneficios son lucrativos, entonces la pregunta está en ¿Esos beneficios valen la inversión de este talento? Tal vez sí, tal vez no. Depende de las necesidades de la empresa y las actividades del rol.

Para tener lo que pocos tienen debes hacer lo que pocos hacen

Debemos mirar hacia el futuro y preguntarnos: Además de las necesidades que cubrirá a corto plazo este rol, **¿cómo podría agregar valor en el futuro? Y es ahí cuando se comienza a pensar en un programa de crecimiento al talento que representa un crecimiento en aprendizaje de nuevas habilidades, el dominio de habilidades ya descubiertas y la ambición de un nuevo rol a mediano/largo plazo que a su vez trae consigo un ajuste salarial.** Entonces se identifican las nuevas actividades del rol que asciende y el nivel de dominio en cada habilidad técnica y blanda mínimos indispensables para dicho rol. Se deben establecer los parámetros aceptables en cada factor decisivo para conseguir el ascenso y definir los no negociables. Es aquí cuando se observa la persistencia del colaborador. Para tener lo que pocos tienen debes hacer lo que pocos hacen.

Si es el talento adecuado se observará el crecimiento de habilidades, la persistencia en las actividades y la pasión por lo que hace. ¿Cómo podríamos no reconocer un talento así? ¿Te atreverías a dejarlo ir solo por no reconocerlo como se merece? ¿Cuánto tiempo ha hecho o dado más de lo que su rol exige? ¿Cuánto vale para ti ese esfuerzo? En un entorno en el que el colaborador también decide, la empresa que no reconoce satisfactoriamente a sus colaboradores debería temer al riesgo de que decidan irse a una experiencia laboral diferente que valore e invierta en sus talentos.

El costo de reemplazar un talento es muy superior al costo del reconocimiento del buen talento.



Calidad de vida

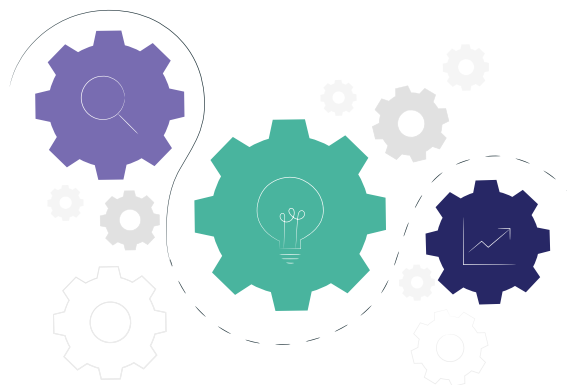
El 46% de los trabajadores prefiere beneficios para el cuidado de su salud mental que un incremento salarial del 10 por ciento. *(Hernández)*

El deterioro de la salud mental y los esquemas de compensación ya son los principales riesgos laborales para las empresas. De acuerdo con el informe People Risk 2024 de Mercer Marsh Beneficios, el panorama de amenazas para las personas se está ampliando con nuevas preocupaciones que no se relacionaban con los empleados en el pasado. *(Hernández)*

“La salud y la seguridad de los empleados son un elemento básico de cualquier agenda de riesgos para las personas, pero las organizaciones deben ampliar el alcance de cómo definen el bienestar en el trabajo. A medida que el suicidio, los conflictos y el agotamiento tienden a ir en la dirección equivocada, la salud psicológica y el bienestar emocional exigen ahora el mismo reconocimiento que la seguridad física en términos de mitigación de riesgos”, indica la firma en el reporte. *(Hernández)*

El estrés laboral ha impactado a la fuerza de trabajo de tal manera que 46% de los trabajadores asegura que renunciaría a un incremento salarial del 10% con tal de tener beneficios para su bienestar. Esa proporción creció 14 puntos porcentuales con respecto a la última medición. *(Hernández)*

Además, el 40% de los encuestados cree que la toma de decisiones inadecuadas con respecto a los beneficios y la compensación puede tener un impacto catastrófico en su empresa. Esta cifra tiene relevancia en un contexto en el que siete de cada 10 empresas reconocen que no cuentan con una oferta de valor eficaz para los colaboradores. (Hernández)



Las expectativas de los trabajadores están evolucionando, frente a este panorama, el liderazgo debe ser capaz de reconocer estos cambios, inspirar compromiso y lealtad, y apoyar a la gente, indica el informe. (Hernández)

En el caso de nuestro país, el aumento en los costos de salud y beneficios, la disparidad en la compensación entre ejecutivos y empleados, y estrategias de talento no competitivas, son los principales riesgos para los directivos de Recursos Humanos. (Hernández)

“La colaboración entre los equipos de Recursos Humanos y administradores de riesgos es fundamental para desarrollar estrategias de prevención. Las empresas pueden abordar los riesgos de frente aprovechando soluciones personalizadas e inteligencia artificial, y adaptando las estrategias a los sistemas y regulaciones cambiantes. Abordar estos desafíos permitirá a las organizaciones garantizar una fuerza laboral más saludable y productiva”, dijo Ariel Almazán, líder de Workforce Health de Mercer Marsh Beneficios para Latinoamérica y el Caribe. (Hernández)

El artículo de Hernández muestra claramente las preferencias actuales de la población laboral asalariada mexicana quienes se sienten más atraídos por la inversión en prestaciones que impacten la calidad de vida de las personas que en un aumento de sueldo individual...

¡Hagamos cuentas! Supongamos que tienes 100 colaboradores y que el egreso en nómina asciende a \$1,000,000 mensualmente. Sabemos que existen distintas variaciones para el cálculo del costo empresa en la nómina pero por ahora nos enfocaremos únicamente en la inversión al sueldo bruto de la plantilla. 10% representaría una inversión de \$100,000. ¿Cuánto cuesta Mina? Por aproximadamente \$100 por colaborador a nivel plantilla sería una inversión de \$10,000 mensuales siendo así el 10% de la inversión que representaría ajustar el sueldo de las personas. **¿Y si no tengo suficiente presupuesto para reconocerlos con un ajuste económico a todos?** Las acciones son las que cuentan, por ello es importante asignar un presupuesto cada cierto tiempo para nuevos beneficios, mejorar los existentes o pensar de qué forma se puede invertir dichos recursos de forma que la comunidad se sienta valorada y motivada.

Los candidatos se sienten cada vez más atraídos a empresas que no solo promulguen las buenas prácticas laborales para la búsqueda de un entorno organizacional favorable, sino que también lo demuestren con hechos contundentes.

El dinero claro que es un incentivo, pero ¿Qué pasa si no eres el que oferta más dinero? ¿Cómo compensar esa desventaja competitiva?

Creando un paquete de compensaciones y beneficios atractivos mientras se desarrolla una cultura atractiva y que proporcione un gran clima laboral. Este es el punto en el que la creatividad y la pasión por cuidar de los nuestros nos invade y lo usamos para desarrollar una estrategia que nos ponga en el mapa.



Diseña una estrategia de retención

Los tiempos cambian, las personas también lo hacen e incluso las empresas. Nos encontramos en un entorno de constante cambio en el que la habilidad de adaptación es indispensable para sobrevivir o al menos seguir el ritmo del planeta. Es nuestra responsabilidad como trabajadores de Recursos Humanos cuidar de la comunidad que nuestras organizaciones valoran.

TODO COMIENZA DEFINIENDO EL OBJETIVO DEL PROYECTO

Sí, deseas retener a tus colaboradores pero más allá de eso

- * ¿Qué tipo de personas te gustaría retener?
- * ¿Qué valores consideras indispensables en las interacciones internas y externas que representen a tu empresa?
- * ¿Cuáles elementos de identidad deseas y por qué?
- * ¿Cuánto estás dispuesto a invertir para que suceda?
- * ¿Qué estás dispuesto a hacer para que suceda?



EL SIGUIENTE PASO ES CONOCER A LAS PERSONAS QUE CONFORMAN TU COMUNIDAD

¿Quiénes son? ¿Qué edad tienen? ¿Qué les gusta? ¿Qué les gustaría vivir en su experiencia laboral?

Necesitamos saber cómo es la comunidad y qué opinan de nosotros para así identificar los puntos que podríamos mejorar para satisfacer mejor las necesidades de nuestros colaboradores. Es aplicar un diagnóstico como cuando vamos al médico para un chequeo.

Referencias

- Álvarez Orozco, Dolores Guadalupe. *Rotación de personal: ¿qué es y cómo combatirla?* Edited by Dolores Guadalupe Álvarez Orozco, Plaza y Valdés Editores, 2020. Accessed 2 July 2024.
- Hernández, Gerardo. “Salud mental y compensación se afianzan como principales riesgos laborales para las empresas.” *El Economista*, 5 junio 2024,
<https://www-economista-com-mx.cdn.ampproject.org/c/s/www.economista.com.mx/amp/capitalhumano/Salud-mental-y-compensacion-se-afianzan-como-principales-riesgos-laborales-para-las-empresas-20240604-0143.html>. Accessed 2 July 2024.
- Madero-Gomez, S. M. “Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores.” *Acta universitaria* 29, 16 octubre 2019,
<https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/2153/3290>. Accessed 2 July 2024.

¿Qué quieren los colaboradores hoy en día?



MÁS ALLÁ DEL DINERO