

Factores Clave en la Gestión de la Retención de los Profesionales

Juan Ignacio Martín Castilla

Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad Autónoma de Madrid. Ciudad Universitaria de Cantoblanco. Ctra. Colmenar, km. 16, 28049
Madrid. juanignacio.martin@uam.es

Resumen

Parece evidente que una organización embarcada en el camino hacia la excelencia orienta sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Éstos no son sólo los clientes últimos o externos, sino también todos aquellos grupos relevantes de interés (incluyendo las personas que integran la organización y que tienen unas determinadas necesidades y expectativas con respecto a la organización, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización).

El presente trabajo analiza los que considera 9 grupos fundamentales de estímulos motivacionales clave que movilizan la lealtad o retención de un profesional en la organización:

- 1. Estímulos relativos a la satisfacción de necesidades fisiológicas básicas, así como de seguridad*
- 2. Estímulos relativos a principios éticos o valores*
- 3. Estímulos relativos a la estima y al respeto*
- 4. Estímulos relativos al sentimiento de pertenencia al grupo*
- 5. Estímulos relativos al reconocimiento y recompensa*
- 6. Estímulos relativos al logro personal y a la mejora continua*
- 7. Estímulos relativos a la cualificación y mejora de la empleabilidad*
- 8. Estímulos relativos al sentimiento de libertad*
- 9. Estímulos originados por grupos de influencia*

Palabras clave: Estímulos Motivacionales, Excelencia, Personas, Retención de Profesionales

Son muchas las organizaciones que atraviesan un periodo de turbulencias y afrontan amenazas de desintegración organizacional que se manifiestan en dificultades para retener a sus profesionales y para la supervivencia. El presente trabajo recoge las reflexiones acerca de los factores o estímulos que interactúan a la hora de determinar la conducta y estado motivacional del individuo y cuyo balance parece catalizar la “retención” de los profesionales por parte de las organizaciones.

1. Las personas no son un medio sino un fin a satisfacer

La orientación de una organización a la excelencia implica la voluntad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Éstos no son sólo los clientes últimos, sino también todos aquellos grupos relevantes de interés (incluyendo las personas que integran la organización y que tienen unas determinadas necesidades y expectativas con respecto a la organización, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la

sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización).

Uno de los resultados que indicarán a la organización en que grado está consiguiendo el éxito en dicha orientación al cliente será en la capacidad de conseguir su fidelización o retención. Otro de los resultados será el número de clientes (diferentes tipologías de “*stakeholders*”) que la organización ha sido capaz de identificar y satisfacer. De esta forma, cuantos más clientes con su singularidad personal pueda llegar a conocer y acercarse la organización, mayor orientación a la satisfacción de sus necesidades y expectativas tendrá.

Resulta evidente que, para las organizaciones orientadas a la excelencia, las personas no son un medio sino un fin a cuya satisfacción deben también orientar sus esfuerzos. La relación con el cliente buscará, por tanto, un beneficio mutuo.

Servir y orientarse al cliente como persona supone buscar con anhelo su bienestar en la interrelación con la organización, es decir, “quererle”. Para ello, hay que conocer cómo es, qué es lo que necesita y espera, que estímulos le motivan en la vida y en la interacción con la organización, hay que ser receptivo y dialogar con él, tener empatía y comprenderle. En suma, hay que tener voluntad de satisfacerlo y cuidarlo.

Una organización orientada a la dimensión ética de la excelencia considerará que en dicha relación mercantil, pero a la vez, social y armónica, experimenta una gran satisfacción personal que le hace sentirse bien y que le hace sentirse humano, partícipe y dueño de su destino.

El carácter ético de la organización constituye la mejor lente para poder interpretar óptimamente y en su verdadera dimensión la realidad o el entorno de la organización, siendo un potentísimo enfoque que permite a ésta ver lo que otras no saben ni pueden ver, que como hemos dicho es el efecto que sus acciones provocan o pueden provocar sobre las personas. No olvidemos que las relaciones laborales y mercantiles no son más que relaciones entre personas. Para dichas organizaciones orientadas hacia la excelencia, la ética, al igual que el lenguaje, constituye la arquitectura o plataforma que articula los procesos lógicos de razonamiento y de decisión.

La búsqueda de la excelencia de la organización es así la búsqueda de la excelencia de sus personas y los valores son la brújula y el motor que la dirigen hacia dicha meta.

2. La interacción entre la conducta del individuo y de la organización

La conducta tanto del individuo, como la de la organización, está marcada por una interacción humana mutua. Ambos, individuo y organización, aportan demandas en dicha interacción. Así, la organización alberga expectativas con relación al valor aportado por el individuo en sus actividades, así como con respecto a su comportamiento, en la medida en que éstos contribuyen al logro de la misión y visión (hacia dónde se quiere dirigir la organización). Por su parte, cada individuo posee una serie de necesidades y expectativas, algunas de las cuales busca satisfacer dentro de la organización. De esta forma, la retención o permanencia del profesional en el seno de la organización, así como su nivel de involucración, integración y alineación con los objetivos de ésta, dependerá del nivel en que se satisfagan dichas necesidades y expectativas.

Al margen de las necesidades fisiológicas y de seguridad que apuntaba Maslow en la jerarquía de necesidades humanas y que le permite satisfacer su salario, el individuo busca la satisfacción de sus aspiraciones personales como estímulo fundamental. Las aspiraciones constituyen la visión hacia donde se quiere dirigir la persona en el futuro y, por ello, es fundamental que la organización sepa cómo conocerlas para poder desarrollar los estímulos adecuados.

Por tanto, es fundamental no sólo conocer el comportamiento de las personas, sino también qué es lo que las estimula y, como consecuencia, lo que las motiva.

Todo profesional tiene necesidad de encontrar un sentido profundo a su existencia como ser humano, un objetivo último que le motiva a esforzarse y mejorar y al que orienta fundamentalmente todos sus esfuerzos.

En la medida en que la organización en la que trabajemos nos estimule y ayude a realizarnos (desarrollarnos como personas y como profesionales) y a sentirnos emocionalmente bien y nos exija la mejora siempre continua, nos identificaremos en mayor o menor medida con el proyecto que dicha organización nos ofrece. Asimismo, el individuo necesita sentirse espiritualmente bien, a través del logro de sus objetivos y metas, y que éstos encuentren cabida y sean compatibles con los de la organización; en otras palabras identificarse con los ideales y éxitos de la organización.

Además de la coherencia con nuestro sentido en la vida, cada persona necesita experimentar el sentimiento de utilidad o de ser valorada. Avanzando aún más, las personas, como seres humanos que son, necesitan relacionarse y sentirse parte de la sociedad y aliados con ésta en la búsqueda del desarrollo de la civilización, la humanidad y de sus valores.

De este modo, la persona que integra la organización otorgará importancia a aspectos tales como el desarrollo y ejercicio de los valores, la atención o cuidado de la organización al personal, el sentimiento de aportar valor a ésta y a la sociedad, y de ser apreciado como individuo singular con personalidad propia, el orgullo del papel desempeñado por la organización y su responsabilidad ante la sociedad, la alineación o integración de las metas individuales con las de la organización, la promoción de la superación y mejora continua de cada individuo, la formación continua, la asunción de nuevas responsabilidades y retos profesionales y personales, etc.

Por otra parte, en el ambiente laboral que rodea al individuo es fundamental el papel de aspectos intangibles, como pueden ser la sensación de justicia y equidad, honestidad, respeto y amabilidad en el trato dado por la organización (en su conjunto, como corporación y de sus diferentes directivos) hacia las personas que la integran, así como el reconocimiento y otros estímulos motivantes.

En situaciones en que el ambiente laboral se siente amenazado en alguno de los pilares anteriores, las personas adoptan una actitud de autoprotección, frenando su creatividad, involucración, participación y el dar lo mejor de sí mismos, provocando actitudes de rechazo a la organización, con la que el individuo va perdiendo la vinculación, identificación y lealtad, terminando por socavar la sostenibilidad de dicha relación y, en última instancia, la retención del profesional.

Del mismo modo, las actitudes públicas de la organización (hacia el exterior) que son incongruentes desde el punto de vista ético con las políticas o actitudes y actuaciones internas, promueven también las posiciones basadas en la desconfianza y autoprotección por parte de las personas que la integran, derivando en los mismos resultados “autodestructivos” y en la desligación de la organización.

3. Los nueve estímulos motivacionales clave en la retención de los profesionales

Hasta ahora hemos visto como es fundamental conocer las diferentes tipologías de aspiraciones individuales de los profesionales de la organización para así poder orquestar los estímulos correspondientes. También hemos analizado como cuantos más clientes (en este caso, internos), con su individualidad personal pueda llegar a conocer y acercarse la organización, mayor orientación a la satisfacción de sus necesidades y expectativas tendrá.

Al igual que la organización orienta sus esfuerzos a conocer lo más posible las necesidades y expectativas de sus clientes, para así poder darles un servicio individualizado y a su medida, también es preciso identificar y poner en práctica los estímulos motivacionales que produzcan como resultado la satisfacción de la persona con la organización, en la que siente integrado.

A continuación vamos a analizar los 9 fundamentales grupos de estímulos motivacionales clave que, desde nuestro punto de vista, movilizan la lealtad o retención de un profesional a la organización. Antes, hemos de señalar que el principal impacto provocado por la organización sobre sus miembros tiene su origen en el entorno físico y social más próximo en el que desempeña sus funciones. Es decir, sus compañeros de trabajo, jefes más inmediatos grupos de referencia y ambiente laboral.

3.1. Estímulos relativos a la satisfacción de necesidades fisiológicas básicas, así como de seguridad

Según Maslow, hasta que no se satisfacen dichas dos necesidades no entran en juego las demás. Incluirán las necesidades de alimento, vivienda, protección social y sanitaria, higiene, relación social, seguridad, etc.

El principal estímulo en esta categoría será el salario que percibe el profesional, así como el nivel de estabilidad laboral de que dispone.

Una vez satisfechos estos estímulos, se considera asentado y cobran mayor protagonismos otro grupo de estímulos

3.2. Estímulos relativos a principios éticos o valores

Dependerá tanto del tipo de trabajo que se realiza como de la cultura o carácter de la organización y su coherencia y compatibilidad con los principios o valores personales.

El carácter de una organización es la arquitectura social que marca el destino de ésta (su supervivencia o destrucción) y es un poderoso elemento aglutinante y de consenso en los fines y la estrategia a seguir.

Esta categoría de estímulos se refiere a aquellos estímulos que permiten percibir al individuo el ambiente adecuado para su desarrollo como persona, y coherencia con los principios éticos que posee.

También encajarían en esta categoría la consecución de una adecuada conciliación entre la vida familiar y la laboral.

En el momento en que los valores de la empresa entren en conflicto con los de la persona se producirá una herida cuya progresión dependerá del grado de desarrollo o riqueza de valores en el profesional, así como de la importancia que el profesional otorgue a sus valores en su desarrollo personal

3.3. Estímulos relativos a la estima y al respeto

El individuo necesita experimentar un sentimiento tanto de autoestima por su aportación al logro de los objetivos de la organización o de sus compañeros o equipo más próximo, como de afecto o estima por parte de los directivos, órganos o unidades de control y apoyo (recursos humanos, operaciones, control...) y compañeros de trabajo hacia su persona y hacia su labor dentro de la organización.

Cuándo el individuo se siente mal tratado por la organización (tanto en aspectos salariales y de reconocimiento, como en el respeto, la consideración y el trato hacia su persona por parte de los jefes o unidades/órganos de apoyo), se produce una quiebra que le conduce a una desligación progresiva de ésta y a adoptar un posicionamiento defensivo hacia ésta, que, en primera instancia puede bloquear su involucración y el dar lo mejor de sí mismo. Si dicha quiebra no es anulada por otros estímulos motivacionales más fuertes, se corre el riesgo de haber creado un caldo de cultivo para el desarrollo de un profesional “mercenario”, que trabaja en la organización fundamentalmente por el salario que percibe y la satisfacción de las necesidades fisiológicas básicas. En última instancia puede ser tan fuerte la separación o desligación de la organización que el individuo, al sentirse injustamente mal tratado, busque su “propia justicia”, bien ocultando información u oportunidades de negocio a la organización, bien relajando su participación, involucración y dedicación al trabajo o bien tratando de aprovechar recursos de la organización en su beneficio, entre otros posibles efectos.

3.4. Estímulos relativos al sentimiento de pertenencia al grupo

Dichos estímulos están muy vinculados con los valores y la cultura de la organización, así como con la identificación del individuo con la misión y visión (hacia donde se quiere dirigir) de ésta

Todo individuo, como humano que es, necesita satisfacer unas necesidades sociales y el sentirse integrado dentro de la sociedad y de alguna de sus estructuras. Una de dichas estructuras es por supuesto la organización.

Para sentirse parte de la organización, la persona debe sentir que existe confluencia de intereses entre ambas partes, pero también debe percibir que la organización es el ámbito adecuado para su desarrollo como persona (compatible con sus principios y valores). También debe percibir que la vida laboral es conciliable con su vida familiar y que no entra en conflicto con ésta.

En dicho sentido, es fundamental la imagen que percibe el profesional con respecto a la organización y el grado en que se siente orgulloso de estar integrado en ella. En la configuración de dicha imagen intervienen tanto la percepción hacia dentro como la percepción que la sociedad tiene de la organización. Los factores que influirán serán varios y complejos, pero fundamentalmente vinculados a la cultura y los valores, como la responsabilidad social corporativa a todos los niveles, la consideración hacia los trabajadores, la visión (hacia donde se quiere dirigir ésta), etc.

Al igual que en el punto anterior, la falta de sentimiento de pertenencia a la organización o al grupo puede producir una importante quiebra en la relación de la persona con ésta, produciendo en situaciones extremas las actuaciones individualistas e incluso beligerantes hacia ésta, tanto de forma manifiesta como oculta. El desenlace natural podrá ser el abandono de la organización o bien el aguantar al máximo dentro de ella, pero con la menor implicación posible

3.5. Estímulos relativos al reconocimiento y recompensa

Los sistemas de incentivación y motivación pueden incluir diversos factores como: estímulos económicos, asunción de responsabilidades y oportunidades y retos profesionales, mejora de la cualificación y empleabilidad, promociones y ascensos, beneficios accesorios inherentes al cargo, reconocimientos formales e informales, etc. y que impliquen a las personas en el rumbo que quieren dar a su carrera profesional dentro de la organización.

Los mecanismos de reconocimiento, recompensa y atención que recibe el empleado son uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en la satisfacción, ya que son portadores de varios de los otros estímulos. Así, la recompensa salarial al esfuerzo realizado, por ejemplo a través de una parte variable del salario, puede no ser el estímulo puro sino, en determinadas circunstancias, ser el vehículo que ayuda al individuo a construir su percepción sobre el nivel de valoración que tiene (reconocimiento y estima) por parte de la organización, cuando se dé la circunstancia de que no recibe otro tipo de estímulos o comunicaciones por parte de la organización sobre cómo consideran qué está desarrollando su labor el profesional.

En muchas ocasiones, sobre todo cuando el profesional considera que su nivel salarial es satisfactoria (aun cuando siempre considerará dicho nivel asentado y perseguirá su mejora), éste valora más otros mecanismos de reconocimiento como pueden ser gestos y acciones de reconocimiento, en público o de forma individual, por la labor desempeñada, un ánimo, una palabra amable de los jefes, etc. La falta de dichos mecanismos es lo que puede provocar el efecto señalado en el párrafo anterior.

3.6. Estímulos relativos al logro personal y a la mejora continua

Dichos estímulos están vinculados a la consecución de aspiraciones profesionales y personales, a la existencia continua de retos de mejora que se perciben alcanzables aunque requieran del correspondiente esfuerzo.

Es el propio profesional el que continuamente busca nuevos retos y objetivos de desarrollo y la organización debe proveer de un ambiente de innovación y creatividad, así como los recursos adecuados para que se puedan expandir (formativos, de participación e involucración, etc.).

Cabe resaltar que este estímulo puede superar a los estímulos salariales en determinado tipo de personas o no manifestarse en otros en los que dicho estímulo desencadena reacciones débiles

3.7. Estímulos relativos a la cualificación y mejora de la empleabilidad

Es decir, relacionados con la formación, la adquisición de experiencia, así como la mejora de la capacidad del individuo para poder progresar profesionalmente, pudiendo desarrollar su carrera tanto dentro de la propia organización como fuera de ésta. La mejora de la empleabilidad, garantiza la sostenibilidad en el tiempo del valor profesional que puede aportar el individuo al mercado laboral y es una garantía que contribuye a conformar un sentimiento de seguridad en el futuro.

En un determinado periodo en el ciclo de vida profesional del individuo puede tener preponderancia sobre otros estímulos, que pueden permanecer latentes, otorgando el profesional mayor importancia a la adquisición de una mejor cualificación y mayor experiencia laboral.

Este estímulo (en su percepción negativa) puede ser un desencadenante fuerte de la decisión de abandono de la organización, cuando el profesional considera que ha alcanzado su “techo profesional” dentro de ésta y que no tiene perspectivas de evolución (ni en su carrera, ni en su cualificación o mejora de la empleabilidad), con lo que la decisión más oportuna y racional puede ser cambiar de empresa ya que la actual no le ofrece lo que necesita.

No obstante, el profesional hará balance entre su vida laboral y familiar y podría asumir y convivir con dicha falta de estímulo en el ámbito laboral, en aras a gozar de una mayor plenitud en el ámbito familiar.

3.8. Estímulos relativos al sentimiento de libertad

Estos estímulos tendrán su origen en dos posibles orientaciones:

- ✓ El nivel de implicación y de delegación de competencias y capacidad de toma de decisiones y resolución de que puede gozar el profesional en el desempeño de su trabajo.
- ✓ El grado de flexibilidad laboral, que permita la conciliación de la vida laboral con la familiar, o personal en general.

3.9. Estímulos originados por grupos de influencia

Como se comentó anteriormente, el principal impacto provocado por la organización sobre sus miembros tiene su origen en el entorno físico y social más próximo en el que desempeña sus funciones.

De esta forma, es fundamental el nivel de estimulación positiva o negativa que posean las personas que componen dicho grupo de influencia para el individuo, ya que influirán a su vez en la estimulación (positiva o negativa) de éste.

Así, el sentimiento de un trato injusto por parte de la organización hacia un profesional con el que el individuo se encuentra vinculado, bien por amistad, compañerismo, admiración o lealtad, desencadena una identificación o empatía con su situación que puede provocar incluso una reacción motivacional superior que en el profesional receptor de dicho trato.

De igual forma, la desmotivación de los grupos o individuos de influencia puede desencadenar mecanismos de identificación o simpatía con dichos grupos/individuos y la correspondiente desmotivación.

4. Conclusiones

Como conclusión podemos establecer que una organización que cuida a sus profesionales busca la identificación de las singularidades de cada persona y considera a éstas también sujetos a los que debe dirigir todo su empeño en satisfacer, ya que son, al igual que los clientes externos, la razón de ser que las legitima socialmente. No olvidemos que el fin de las organizaciones es un fin social. Deben aportar valor a la sociedad (satisfacer necesidades humanas) y ello es lo que las legitima.

Por ello, la organización debe poner en juego o, en su caso, favorecer el desarrollo de todos aquellos estímulos motivacionales que permitan alcanzar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus profesionales.

Asimismo, deberá ser conscientes de que dichos estímulos no son estáticos en el individuo, sino que evolucionan a lo largo del ciclo de vida de los profesionales, y conocer el nivel de influencia o prioridad con que opera cada grupo de estímulos en función de cada tipología concreta de personas.

La conducta de cada persona estará determinada en función del resultado en el balance de estímulos, pudiendo compensar unos a otros, e incluso permanecer alguno de ellos latentes hasta un determinado momento en que, por causas internas, externas o por la mera evolución en el ciclo de vida profesional, acabe por manifestarse.

Como colofón sólo nos resta recordar las palabras de Séneca en “Cartas a Lucilio”: <<Todos, cuando favorecen a otros, se favorecen a sí mismos, y no me refiero al hecho de que el socorrido querrá socorrer y el defendido proteger, o que el buen ejemplo retorna [...], sino a que el valor de toda virtud radica en ella misma, ya que no se practica en orden al premio: la recompensa de la acción virtuosa es haberla realizado>>.

Referencias

Alderfer, C.P (1969). An Empirical Test of a Need Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour Human Performance*, abril 1969.

Alderfer, C.P (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Free Press, Nueva York.

Campbell, J.P.; Dunnette, M.D.; Lawler, E.E. *et al.* (1979). *Managerial Behaviour, Performance and effectiveness*. McGraw-Hill, Nueva York.

Donnelly, J.H.; Gibson, J.L. e Ivancevich, J.M, (1994). *Dirección y Administración de Empresas*. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, D.L.

Helzberg, F; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Nueva York.

Locke, E.A. (1984). *A motivational Technique That Works*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Maslow, A.H. (1954). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, julio, 1943.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Nueva York

McClelland, D.C. (1962). Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, julio-agosto.

Perez Gorostegui et al (2003). *Dirección de recursos humanos*. UNED, Madrid.

Wilson, T. (1997). *Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Gestión 2000, Barcelona.