



**Autor:** JORGE QUIJANO URBINA  
MBA – M.V.  
SERVICIO TÉCNICO IASA

## CÓMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS, GENERAR LEALTAD Y VÍNCULOS DE COMPROMISO Y PERTENENCIA CON LA EMPRESA

“Generar lealtad en nuestro equipo es una de las tareas más importantes y apasionantes de la gerencia.

Pero no sólo eso, de ello depende el futuro de la empresa y el desarrollo de nuestras capacidades personales y en muchos casos, del crecimiento de nuestro equipo”

Con frecuencia nos encontramos con problemas de alta rotación de nuestros

trabajadores, tanto en el nivel operativo como en el directivo y peor aun no logramos conseguir remplazos con el nivel de expertise y compromiso adecuados, esta situación en muchas ocasiones afecta los resultados financieros y productivos y pone en riesgo la viabilidad de la empresa en el corto y largo plazo.

En un evento agrario realizado recientemente en la ciudad de Trujillo, donde fueron panelistas los principales

líderes del sector agropecuario de la región y que trató sobre “Las oportunidades y retos de la agricultura para el futuro”, de manera unánime conseguir mano de obra calificada fue considerado el principal limitante para el desarrollo del sector, retos que tenemos actualmente y a futuro para desarrollar y retener al personal que labora en nuestras empresas.

Afortunadamente los directivos cada vez son más conscientes que la diferencia entre

las empresas que tienen éxito a largo plazo y las que no lo tienen esta en las personas y que no se puede ya dirigir sin pensar en el desarrollo personal y en el compromiso y lealtad de los subordinados (hoy llamados con razón colaboradores).

No resulta extraño, por tanto, que conseguir clientes y empleados fieles es una meta rentable y cautivadora que se presenta como una solución para aumentar los beneficios en las empresas.

Pero no debemos equivocarnos al pensar que podemos exigir fidelidad a clientes y empleados sin ofrecerles algo que merezca compromiso, que genere lealtad.

Construir vínculos de compromiso y lealtad, tanto en clientes como en empleados, es una forma inteligente de crear valor añadido a los accionistas, ya que supone un incremento en los ingresos y una disminución en los costos. Pero un negocio basado en el compromiso y lealtad de empleados y clientes sólo se puede sostener bajo un modelo de gestión que destaque en cuatro aspectos:

- Las habilidades para identificar a los buenos clientes y empleados.
- La capacidad para hacerles propuestas de valor personalizadas

- El diseño de procesos posteriores a la captación en los que se aseguren la satisfacción y fidelización de los mejores.

- Por último, una actitud de fondo en la gerencia en la que prevalezca una mentalidad de servicio a los demás.

### EL AMBIENTE DE TRABAJO

En la mayoría de las ocasiones, la raíz de los comportamientos excelentes o mediocres –o al menos su excusa– nace de la pobreza o riqueza del entorno en el que se trabaja. «Tal como me tratan, así me siento con lo que hago, y así acabo haciendo las cosas.»

Si la dirección de la empresa acierta a crear un ambiente laboral sano, las personas se automotivan y desarrollan sus competencias profesionales y personales. Por el contrario, si las circunstancias son pobres, las personas se autodesmotivan y descapitalizan.

En ambos casos, el impacto del entorno no es superficial. Los niveles de automotivación marcan una huella permanente en la forma de ser de las personas. Es decir, unas circunstancias pobres de trabajo suelen deteriorar las competencias personales de los colaboradores. Mientras que unas circunstancias sanas de trabajo –además de actuar como automotivantes– contribuyen a forjar mejores personas en términos

de desarrollar un mayor número de habilidades.

Crear ambientes en los que se trabaje a gusto no es una cuestión de menor importancia de la que el gerente se pueda desentender o dejar “para más adelante”. No es humano ir reemplazando a los empleados después de “quemarlos”. Tampoco es sano competir en resistencia para comprobar hasta dónde aguantamos “el tirón del despotismo” de quienes ostentan el poder de la empresa. Están en juego muchos elementos a largo plazo para la empresa, para los directivos y para los empleados.

Las circunstancias del trabajo influyen en la manera de sentir del empleado, y la manera de sentir del empleado influye en su comportamiento. El círculo se cierra, ya que el comportamiento de los empleados acaba influyendo en las circunstancias del trabajo. Al final, lo que se obtiene es un círculo cerrado –virtuoso o vicioso.

### VALOR PERCIBIDO EN EL TRABAJO

El reto para crear conductas brillantes en los colaboradores está en crear condiciones de trabajo automotivantes.

Condiciones en las que a través de una adecuada remuneración y prestaciones sociales, capacitación, trato justo y un proyecto de empresa que ilusione, las personas puedan descubrir y disfrutar de su potencial interior para sentir seguridad en momentos malos, divertirse y retarse en las tareas del día a día, ser conscientes de las muchas oportunidades de sobresalir y de compartir que ofrece trabajar en la empresa. En definitiva, no hay nada más motivante que crear las condiciones en donde las personas pueden crecer como tales y quieran hacer partícipes de su riqueza personal a otros.

### LEALTAD

El desafío es que debemos conseguir en los colaboradores satisfacción con el trabajo y compromiso con el proyecto de empresa, que generará lealtad con la misma.



## ¿Cómo conseguirlo?

De entrada, manejando tanto las expectativas como las percepciones de las personas que trabajan en la empresa.

Se trata, simplemente, de cumplir lo prometido, prometer sólo lo que se puede hacer y establecer un sistema de canales de comunicación que permitan aclarar malentendidos y recibir sugerencias.

Conseguir la lealtad de los empleados consiste en lograr una corriente afectiva entre los empleados y el proyecto de empresa. ¿Cómo tiene que ser un proyecto de empresa para que resulte "ilusionante"? El proyecto debe ser atractivo -integrador-, con altas dosis de credibilidad y mucha coherencia.

La mejora de los comportamientos de un equipo humano y el compromiso de este no se puede lograr solamente con criterios estrictamente económicos, de pura eficiencia

Decisiones que pueden no ser óptimas desde el punto de vista de la rentabilidad inmediata, pueden demostrarse extraordinariamente rentables si, a posteriori, contribuyen al compromiso de las personas que trabajan en la organización.

Lo importante es generar una dinámica de progreso y mejora permanente y un trabajo que ilusione; las personas no se mueven solamente por motivaciones económicas.

## ENTUSIASMO

Los empleados entusiastas rinden por encima de la media de los trabajadores de una compañía. La mayoría de la gente responde a este perfil cuando son

contratados. ¿Qué ocurre al cabo de poco tiempo? Simplemente que los directivos se olvidan de lo que esperan o desean sus empleados: conseguir un trato equitativo, obtener reconocimiento por el trabajo realizado y disfrutar del trabajo en equipo y del compañerismo. Es hora de cambiar viejos hábitos y prejuicios. En palabras del que fuera presidente de CITIBANK, Walter Wriston, "el capital humano se desplaza allí donde es requerido y permanece donde es bien tratado. No puede ser manipulado, solamente puede ser atraído". (El empleado entusiasta, David Sirota).

La conclusión definitiva es que no existe una forma mágica de conquistar la voluntad del empleado, sino que se trata de combinar una serie de actitudes tan básicas como los principios del comportamiento humano. La responsabilidad queda en manos de la gerencia y la propia cultura de la compañía.

En un artículo publicado en la revista Industry Week se realizó una encuesta a especialistas en recursos humanos e identificaron las siguientes 20 medidas top para motivar a los colaboradores:

1. Dar a los empleados la información que ellos necesitan para hacer un buen trabajo.
2. Brindar una retroalimentación sobre su desempeño de manera regular.
3. Consultar a los empleados por su aporte. Involucrarlos en las decisiones que afecten sus trabajos.
4. Establecer canales de comunicación de fácil utilización.
5. Aprender, a partir de los mismos empleados, qué los motiva.
6. Conocer qué actividad laboral prefieren hacer sus empleados cuando tienen tiempo libre.
7. Felicitar a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho.
8. Reconocimiento por parte del ejecutivo del poder de su presencia física.



9. Escribirles notas personales acerca de su desempeño.
10. Reconocer públicamente a los empleados por un buen trabajo.
11. Incluir encuentros esencialmente morales que celebren el éxito del grupo.
12. Darles un buen trabajo para hacer.
13. Brindarles las herramientas necesarias para hacer su mejor trabajo.
14. Reconocer las necesidades personales de los empleados.
15. La utilización del desempeño como la base de la promoción.
16. Establecer una política comprensiva, promovida desde adentro.
17. Enfatizar el compromiso de la compañía con un empleo de largo plazo.
18. Fomentar el sentido de comunidad.
19. Pagar a la gente competitivamente, basándose en lo que se merece.
20. Dar al personal una razón monetaria para sobresalir ofreciéndole una parte de las ganancias.

Pero también elaboraron una lista de las 5 peores formas de motivar a los trabajadores y que frecuentemente las utilizamos en la gestión diaria:

1. Ofrecer "caramelos" como gratificación. Esto es, dar a todos —sin importar el desempeño individual— el mismo premio al finalizar el año.
2. No ser específico u oportuno con los elogios; por ejemplo, diciendo a la gente que hicieron un buen trabajo refiriéndose a un proyecto que fue terminado dos meses antes y olvidando decirles por qué el trabajo fue bueno.
3. Usar amenazas o coerción para que se hagan los trabajos.

4. No cumplir lo prometido.
5. Tratar a los empleados de un modo burocrático en lugar de hacerlo como personas (Son solo números en la empresa).

No hay nada nuevo ni revolucionario en lo que hemos comentado líneas arriba. La motivación, se refiere a tratar a las personas con dignidad, algo que algunas empresas olvidan y que los empleados de la actualidad necesitan cada vez más.

Empresas como la española Mercadona, líder entre las empresas de distribución en España y del mundo constituyen un ejemplo a destacar, es una de las que más importancia concede a sus trabajadores. La política de recursos humanos de Mercadona se encuentra orientada hacia "la búsqueda de la plena satisfacción.". La filosofía de Mercadona, "para que el cliente esté satisfecho el trabajador debe estarlo primero", concibe unos vínculos de unión entre la empresa, el cliente y el trabajador que han sido el motor de éxito de la empresa y para lo que lleva a cabo diversas formas de retención y mejora del talento.

Se aliaron con los empleados haciéndolos fijos desde el principio, pagándoles más que la competencia y ofreciéndoles una carrera profesional a largo plazo.

Tratando a los empleados como personas ha conseguido que estos se empeñen en que los clientes estén convencidos de que comprar en Mercadona compensa.

Debemos volver a lo básico. Es extraordinario lo que pasa cuando dejamos a los empleados exponer sus puntos de vista y les damos regularmente las gracias.

Con estas acciones, sumadas a brindar un ambiente laboral sano, remuneración justa y un proyecto que ilusione, la motivación, el compromiso y la lealtad a la empresa serán más fáciles de lograr y se verán reflejados positivamente en los números de nuestro estado de resultados ■



Especialistas en Pigmentos Naturales



### avelut®

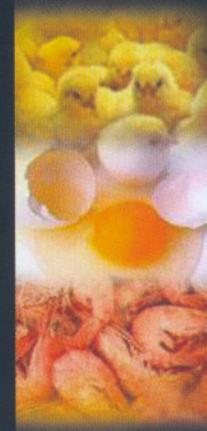
Pigmento avícola por excelencia, hecho a base de extractos saponificados de flor de Marigold (*Tagetes erecta*). Elaborado con la más moderna tecnología en cuanto a procesos en su tipo se refiere, logrando altos niveles de saponificación y los mejores porcentajes de Trans-Luteína.

**avelut®** es efectivo por su alto grado de digestibilidad. debido a que sus ingredientes principales son xantofilas; **avelut®** tiene la virtud de ser un pigmento totalmente atóxico y de origen natural.

Con **avelut®**, el avicultor conseguirá los mejores y más firme tonos dorados en la piel de pollo y tonos naranjas en la yema de huevo.

### Presentación

Pigmento saponificado líquido de Flor de Marigold en presentaciones de 20 y 200 kilos con 15 gramos/kilo de concentración.



...Garantizamos lo que vendemos.

Producido y Distribuido por:

**SEAGRO S.A.C.**

Bajo Licencia ® Pigmentos Vegetales del Centro S.A. de C.V.

Telefax: (043) 79-8621 Nextel: 833\*5680

e-mail: seagroperu@seagroperu.com.pe

http://www.seagroperu.com.pe