

EL DINERO Y LA MOTIVACIÓN

"Para motivar a alguien debemos conocerlo, saber qué le gusta y qué le disgusta, cuáles son sus metas y de qué huye. Sólo así podremos ir al encuentro de sus deseos y ayudarlo a evitar lo que teme."

EL DINERO NO LO ES TODO

Quizá una de las mejores formas de entender qué es lo que motiva a los empleados más destacados a quedarse en una empresa, es teniendo una clara idea de porqué estarían tentados a irse. Vemos primeramente un ejemplo:

Diane Sawyer, una conocida reportera de televisión, sorprendió cuando dejó su posición segura como uno de los corresponsales de "60 minutos", para aceptar un empleo en la cadena ABC en un show que todavía estaba en el restirador. En CBS ella tenía la visibilidad e influencia que muchos reporteros quisieran. Pero al igual que mucha gente, Diane Sawyer tenía la impresión de que algo faltaba.

Ella quería co-dirigir un programa de noticias, y dejó que se supieran sus deseos. Los ejecutivos de ABC entendieron que sus ambiciones fundamentales (sus motivaciones internas) estaban siendo dejadas atrás por CBS, y esto era toda la apertura que necesitaban. De pronto ella estuvo "disponible", y quedó el camino limpio para ABC.

Sin embargo, momentos antes de que saltara la borda, el presidente de CBS Larry Tisch le hizo la oferta mas extraordinaria que se hubiera oído en las noticias. Le dijo que podía romper su antiguo contrato - en el cual ganaba 1,35 millones de dólares anualmente - y poner los números que ella quisiera en uno nuevo.

La cosa es que, Sawyer sabía que el dinero solo no satisfaría sus motivaciones internas. Y aunque se sintió realmente halagada por la oferta, Diane Sawyer la rechazó.

Tal como lo indica este episodio, los incentivos monetarios tradicionales no siempre son suficientes para asegurar un desempeño destacado, dejando atrás la lealtad, de sus empleados. Si bien el dinero es un factor importante de motivación en el trabajo, no lo es todo en el entramado de las relaciones laborales.

Recordemos que en nuestra edición 11 de Estr@tegia Magazine señalábamos que Frederick Herzberg sostenía que en la motivación intervenían dos factores:

- 1) Factores higiénicos: políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad, que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y
- 2) Factores motivadores: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento, que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e

incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un círculo vicioso interminable.

Además, a la hora de clasificar los factores motivacionales, los directivos deberían tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El dinero es más importante para unas personas que para otras.
- La mayoría de los trabajadores consideran al salario y aún a "los premios o extras" en efectivo, como un justo (y hasta insuficiente en gran parte de los casos) pago por la labor realizada. El concepto es "me lo gané en buena ley" y me merezco más.
- Por medio del salario se puede conseguir que las personas estén motivadas para asistir al trabajo, pero no será suficiente si se pretende conseguir de ellos un mayor rendimiento.
- Las recompensas económicas deben estar relacionadas con el rendimiento y ser muy importantes, para que puedan ser consideradas como verdaderos factores de motivación.
- El dinero en forma de, por ejemplo, cursos de capacitación y / o mejoramiento profesional también puede considerarse como un elemento motivador muy gratificante para los empleados. Sin embargo, no siempre es considerado por las empresas.

EL DINERO Y LA DESMOTIVACIÓN

Si su forma de pensar coincidiera con Herzberg, y creyera que el dinero no es un motivador, por lo menos tendría que tener en cuenta cinco factores para que el mismo no se convierta en un factor de desmotivación. La remuneración que percibe debe ser:

- Adecuada a la importancia de su cargo.
- Adecuada a su educación y preparación para la tarea (know-how).
- Adecuada a su eficiencia en la tarea que desarrolla para la empresa.
- Adecuada a las necesidades personales y familiares.
- Adecuada a las posibilidades de la empresa.

MOTIVACIÓN: MAGIA Y PODER

Por Verónica Corba

Quien ha leído o estudiado al Dr. Freud alguna vez sabe que el ser humano está instintivamente dotado de voluntad para vivir a pesar de los obstáculos (concepto de pulsión). Relaciono esto con la motivación porque todo hombre es de por sí naturalmente "motivable", como si estuviera predispuesto a encontrar un MOTIVO para despertar, accionar, vivir. Sin embargo, sólo es posible motivar a otros si uno mismo está incentivado. Caso contrario, todo intento es vano, o por lo menos poco consistente. La regla una vez más se repite: *empecemos por nosotros*.

Despertar más temprano, no poder dormir pensando en alguna acción o proyecto a realizar, sentirse físicamente bien, son signos de estarlo, independientemente de la recompensa.

El estímulo monetario NO es en sí mismo motivador si no va acompañado de algunos factores que cubren las llamadas "necesidades psicológicas", a saber, seguridad, reconocimiento, sensación de pertenencia, ser tratado con respeto y dignidad, satisfacción con los objetivos cumplidos, competencia (desafío, oportunidad de destacarse) y la posibilidad de desarrollarse y crecer.

La motivación obra milagros, pues obtiene lo mejor de cada colaborador puesto al servicio de un objetivo común, que vivirá como propio. De hecho lo es ya que ha contribuido a esa causa. Y eso es maravilloso. Un grupo motivado va más allá de sus fuerzas para conseguir un objetivo.

Quien tiene a su cargo un equipo que funciona así, recupera rápidamente su energía invertida en ellos, y quien forma parte de él, encuentra sentido a su trabajo de todos los días. Es frecuente ver un buen proceso mientras se desarrolla un proyecto, y con la conclusión de éste sobreviene el desgano porque ha concluido el desafío inicial que le dio sentido a la acción.

Curioso, ¿no es cierto?

Por eso la tarea del motivador, entre otras, es crear nuevos objetivos o convertir circunstancias de las que ni siquiera es responsable en desafíos. Si podemos sentirnos plenos mientras perseguimos un destino y a veces decae cuando lo concretamos, entonces... es el futuro lo que nos mantiene VIVOS hoy. Volviendo a *Sigmund Freud*, habrá vida mientras haya deseo.

A pesar de la revolución que provoca *Albert Einstein* en el ámbito de la física, parece no haber conseguido reemplazar nuestro modo de vida occidental y fatalmente newtoniano. Incorporemos el concepto de "relatividad" a las técnicas de motivación: nada es en sí mismo bueno o malo. De nosotros dependerá que sea de un modo o de otro para nuestra gente. Los orientales nos invitaron a pensar que *crisis es también oportunidad*, y que nada tiene un único significado. Esa es la tarea de un motivador: mostrar la realidad y los hechos con la vestimenta que desee para que resulte útil a su equipo.

En definitiva, un motivador puede hacer de sí mismo y de su entorno un oasis en pleno desierto, y eso lo convierte en un referente importante en la vida de muchas personas. Y nada puede destruir la actitud, el poder y la energía que caracterizan a un puñado de seres incentivados. NADA.