

MOTIVACION E INCENTIVOS NO MONETARIOS EN EL TRABAJO

Por Gustavo Rubinsztein

En la medida que el estudio del comportamiento de las personas es uno de los pilares para comprender el funcionamiento de las organizaciones, para un emprendedor es de fundamental importancia conocer las acciones y reacciones de los individuos en el escenario organizacional y conocerse a sí mismo en cuanto a su capacidad de automotivación. Comprender las razones que motivan a otros y nos motivan a nosotros mismos, podría ser una de las claves del éxito de un emprendimiento.

Motivar es equivalente a “poner en movimiento”, o dicho de otra forma, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar o ejecutan, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas que el resultado de la acción generan en el mismo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la complejidad de la propia naturaleza del comportamiento humano. Quienes se han dedicado al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, han analizado desde diferentes enfoques las razones que motivan a la gente en su trabajo .

El motivo debe ser entendido como algo diferente al incentivo.

Motivo vs. Incentivo

Los motivos son internos, el incentivo es exterior.

El incentivo es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo si bien puede ser provocado por un factor exterior, lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o afectivos de forma tal que su accionar resulte inducido por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación.

La distinción entre los factores extrínsecos e intrínsecos que condicionan el comportamiento en el trabajo, fueron definidos por F. Herzberg (*).

A partir de los estudios de F. Herzberg es posible distinguir entre los factores extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos, no necesariamente son motivadores pero pueden ser generadores de insatisfacción y actitudes negativas, si no son conocidos y manejados correctamente en tanto los factores intrínsecos son propios de la persona, generan motivación y satisfacción en el trabajo.

Los factores extrínsecos, que no provienen de la persona sino que surgen de la empresa y se vinculan a la relación empresa – empleado, se asocian con: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el sueldo; las condiciones de trabajo.

Entre los intrínsecos que son propios de cada persona se ha identificado: las posibilidades de logro, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el status y el crecimiento en el trabajo.

Los emprendedores son personas que tienen un alto componente de factores intrínsecos los cuales le determinan una poderosa automotivación que hace que el actor realice las cosas todo lo mejor que puede mientras disfruta con sus logros.

Puesto que las personas actúan respondiendo a factores intrínsecos, los administradores o empresarios tienen que generar políticas y prácticas orientadas a fomentar la fuerza de esos motivadores (el logro, el reconocimiento, el crecimiento personal, entre otros). Asimismo también corresponde a los administradores o empresarios atender a los factores extrínsecos para que orienten positivamente la conducta de las personas en el trabajo.

Estas obligaciones del buen administrador o empresario, están ligadas en consecuencia al manejo de los incentivos ya sea monetarios como no monetarios.

El dinero ¿a quién motivará? ¿Al motivado o al desmotivado?

Respecto a los incentivos monetarios hay quienes sostienen que se trata de un tipo de recompensa que no motiva a trabajar mejor, sino que actúa como condicionador del comportamiento del empleado, en consecuencia el dinero solamente podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo cual aún considerando sistemas equitativos, ligados a resultados y desempeño, es necesario que la retribución monetaria se acompañe de incentivos no monetarios.

Si tenemos presentes que los incentivos no monetarios pueden ser dirigidos a lo que es intrínseco o extrínseco a la relación del individuo con su trabajo, se puede inferir que para ambos es posible generar políticas y prácticas de gestión de Recursos Humanos que promuevan, a través de diferentes instrumentos, la motivación de las personas.

Entre las políticas orientadas a desarrollar los motivadores internos deberían destacarse algunos incentivos no monetarios tales como: enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones.

Estas políticas procuran, a través de diferentes prácticas de gestión, desarrollar las necesidades de logro y de autorrealización que todas las personas tienen de una u otra forma.

¿Quiere motivar? Comuníquese con las personas

Por su importancia, es sustancial tener en cuenta por parte de los administradores y empresarios la importancia que tiene la comunicación como un incentivo no monetario de fuerte poder motivacional interno. Lee Iacocca, todo un emprendedor, siendo Director General de Ford recibió una invitación para dar una conferencia a los beneficiarios de una beca en la Escuela de Administración Alfred P. Sloan (Instituto Tecnológico de Massachussets – MIT) . Allí un estudiante le preguntó: “*¿Cuántos empleados trabajan en la División Ford?*” Once mil contestó Iacocca. El estudiante le respondió: “ *Bien , pero usted pasará dos días aquí , hoy y mañana. Mientras se halla ausente : ¿Quién se ocupa en su oficina de motivar a once mil personas?*” . Respecto al hecho Iacocca reflexionó: “ *Era una pregunta muy inteligente y todavía recuerdo el semblante del joven que me la formuló. Había dado en el clavo, porque nada hay tan*

*importante en la gestión empresarial como saber motivar a la gente”. De inmediato reflexionó: “Como es lógico, no tenía en la cabeza los nombres de los once mil empleados que trabajaban a mis ordenes. Así pues, tenía que haber algo más que las reuniones trimestrales capaz de motivarlos a todos en bloque” “ La única manera de motivar a la gente es comunicarse con ellos“(**).*

Asimismo, pueden desarrollarse políticas y prácticas de Recursos Humanos para diseñar e implementar programas de incentivos externos a la persona en su relación con el trabajo, también de carácter no monetario, y dirigidos a obtener una respuesta motivada de los empleados.

Entre ellos hay una amplia variedad de formas de reconocimiento que pueden implementarse en: programas de capacitación y desarrollo personal, reconocimiento por méritos (premios, distinciones, cuadros de honor, etc.), entrega de objetos distintivos de la corporación, días adicionales de vacaciones, flexibilización en el horario de trabajo, contratación de pólizas de seguros de retiro o vida y todo aquello que la creatividad permita.

Atender a la equidad y pautas culturales

Este tipo de incentivos, así como los monetarios deben ser cuidadosamente gestionados. Hay dos razones que hacen fracasar cualquier programa de incentivos, una es que los premios no sean equitativos para todos los involucrados y la otra es que los premios no estén asociados a las pautas culturales de la sociedad en que interactúa el trabajador y los valores culturales de la organización.

Es preciso, para los responsables de administrar el programa de incentivos no monetarios, tener presente que éstos son motivadores para quienes los reciben pero deben ser simétricos al desempeño o valor que la persona agrega en la organización. Asimismo el valor que le asigna a los incentivos el beneficiario, dependerá tanto de los valores culturales predominantes en su comunidad como de los que son propios de su organización.

Cualquiera fuere el plan de motivación e incentivos no monetarios que un empresario o administrador decida implementar, deberá tener en cuenta que por detrás de las teorías existen personas con la diversidad propia del género humano. Las decisiones que tome en tal sentido, no pueden derivar en la creación de una situación de inequidad ni estar alejadas de la cultura predominante y, en particular, de los valores que guían el estilo de gestión.

Si se logra alinear las política y prácticas de incentivos no monetarios con una administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales, se estará muy cercano al logro del objetivo, de otra forma no solamente se estará malgastando el tiempo y los recursos sino que además se perderá, por parte de la gente, el valor máspreciado del empresario o administrador: la credibilidad.

(*) Frederifck Herzberg : “One more time: Ho do you motivate employees ?.
Harverd Business Review - 1968

(**) Lee Iacocca : Autobiografía de un triunfador. Ed. Grijalbo N.York 1984.