

# La motivación lo es todo

---



**Mario Salazar**  
Director General  
Escuela del Conocimiento Compartido (ECC)



*“...si logramos organizaciones que incentiven la autonomía en sus trabajadores, que generen soluciones creativas, donde los expertos mejoren sus habilidades y donde finalmente el propósito de la organización sea el bien común, entonces lograremos un mundo mejor.”*

La falta de compromiso de los trabajadores en las organizaciones, está ligada a la motivación.

Aquí algunas verdades que asumimos acerca de la motivación:

Cuando un trabajador tiene un comportamiento deseado para la organización, lo motivas dándole un incentivo monetario, la mayoría de las veces por el contrato si un trabajador tiene un comportamiento no deseado en la organización, este será castigado. Esta es la Teoría del Premio y Castigo, tan difundida.

Los científicos sociales, desde economistas, psicólogos, sociólogos han comenzado a hacer una serie de experimentos, en temas de incentivos y motivación y han llegado a dos conclusiones muy interesantes:

**La primera conclusión:** Dice que en la medida que el trabajo requiera habilidades mecánicas, las personas se comportan como la teoría del premio y castigo, es decir, para ponerlo en términos simples “más dinero mejor performance”.

**La segunda conclusión:** Dice que cuando el trabajo necesita habilidades del conocimiento, dar un mayor incentivo lleva a un menor performance. En termino simples “pagas más, pero obtienes menos performance”. Esto suena extraño, ¿verdad? Cuando los trabajos son más complejos que involucran un conocimiento teórico de base y se requiere pensamiento creativo, entonces los incentivos monetarios tradicionales no funcionan. El dinero ya no es un motivador para esta clase de trabajadores del conocimiento.

¿Entonces qué hacemos?

En el Libro Drive de Daniel Pink, se habla de tres factores que logran un mejor performance y una mayor satisfacción personal: Autonomía, experto y propósito

### 1. Autonomía:

Es el deseo de las personas de autodirigirse. En el management tradicional los trabajadores carecían de autonomía y eran manejados conforme a las directrices de la empresa, creando trabajadores conformistas. En el management moderno lo que se busca en el trabajador, es que tengan mayor compromiso con la organización y esto se logra con autonomía. La autonomía es diferente a independencia. La autonomía es actuar con opciones y altamente interdependiente con la organización, el trabajador no es un lobo solitario. Hay múltiples ejemplos de empresas que dan espacios de autonomía a sus empleados con la condición que después compartan con la organización, lo que han generado en ese espacio de autonomía, resultando en nuevos productos o nuevos métodos de proceso. No es lo mismo este espacio de autonomía que dar un “bono por creatividad”.

### 2. Expertos:

Es la urgencia de las personas por ser mejor en algo. Pensemos en software de plataformas abiertas como Wikipedia, Linux, Java, Netscape, todas estas organizaciones son construidas en un ambiente de colaboración por personas expertas, pero estas personas no trabajan para estas organizaciones, ayudan en la construcción del software de manera gratuita y en sus tiempos libres.

¿Por qué lo hacen? Porque ellos sienten que haciéndolo se vuelven más expertos en lo que les gusta, además interactúan en una comunidad donde aprenden uno del otro.

### 3. Propósito:

Cada vez hay más organizaciones que buscan un propósito trascendental, lo hacen porque creen que pueden contribuir en hacer un mundo mejor y porque quieren atraer el mejor talento. Cuando las ganancias se desconectan del propósito, surgen problemas en la empresa que se reflejan en problemas éticos, servicios lentos, lugares de trabajo sin inspiración. Nos estamos volviendo cada vez más maximizadores de propósito en vez de maximizadores de ganancias. Un trabajador en una empresa con propósito se siente más motivado de trabajar en ella, porque se siente parte de algo más importante.

Finalmente, si logramos organizaciones que incentiven la autonomía en sus trabajadores, que generen soluciones creativas, donde los expertos mejoren sus habilidades y donde finalmente el propósito de la organización sea el bien común, entonces lograremos un mundo mejor.