



No les digas lo que tienen que hacer

Marta del Olmo,

Consultora Senior de PeopleMatters.

Es fácil culpar a la situación económica adversa y a la marea constante de escándalos políticos y corporativos de la crisis de confianza y compromiso en las empresas, pero lo cierto es que la confianza de los empleados en sus organizaciones estaba en declive mucho antes de que el sector bancario llevase a la economía al borde del colapso. El motivo es que estamos confiando en técnicas de gestión obsoletas y premiando a las personas con una visión cortoplacista y de control de sus actuaciones, en lugar de prestar más atención a los mecanismos de motivación interna de las personas.

Los métodos de gestión que estamos aplicando surgieron en 1850 para conseguir el cumplimiento. Eran mecanismos de motivación buenos para el trabajo del siglo XIX y no estaban mal para el trabajo del siglo XX. Sin embargo, han dejado de ser útiles para la mayoría de los trabajos del siglo XXI. Estos mecanismos son los sistemas de recompensa que utilizamos actualmente en las organizaciones; si usted hace esto, entonces consigue eso. Sin embargo, estas recompensas son eficaces para tipos de trabajo clásicos y técnicos, pero lo son

menos para aquellos que requieren creatividad, cambio e innovación. No se trata de abandonar la retribución ligada al rendimiento y dejar de pagar bonus. El problema en el esquema “*si usted hace esto, entonces recompensa*” no es el dinero, el problema es la parte “*si usted hace esto*”. Esta fórmula generalmente contiene en su definición alguna forma de control y las personas no obtienen sus mejores resultados en tareas complejas en condiciones de control. El dinero importa muchísimo, pero pueden pensar más en el trabajo si no están pensando en él.

Los mecanismos de recompensa para obtener un desempeño mayor deberían tener en cuenta tres ideas clave sobre reforzadores intrínsecos en su definición: autonomía, maestría y propósito.

El primero obedece al principio de autodirección, la forma en que los seres humanos se comprometen a alcanzar una meta por sus propios medios. Las personas hacen el trabajo conceptual y creativo cuando tienen un cierto grado de autonomía y libertad.

La segunda es la maestría, uno de los más poderosos motivadores humanos es ser cada vez mejor en algo. Las personas hacen esto todo el tiempo en ámbitos no laborales como el deporte.

El último es el propósito, las personas necesitan saber la finalidad de las actividades que realizan porque en caso contrario se desvinculan y no se comprometen con los resultados.

Otro aspecto a replantearse es la frecuencia con la que se facilita retroalimentación. Ésta debe ser constante y no solo dos veces al año, como sucede en el mejor de los casos, así como tener el propósito de ayudar al desarrollo y no un fin de control y recompensa.)

Estamos premiando a las personas con una visión cortoplacista y de control de sus actuaciones, en lugar de prestar más atención a los mecanismos de motivación interna)