

MANAGEMENT

EL PODER DE LA MOTIVACIÓN

El G.S.M., Michael Leboeuf y Paco Muro, Empresa Activa, 2009.

Incentivar correctamente a todos los estratos de las organizaciones es un factor fundamental para lograr el éxito en los negocios.

Está claro que nuestras organizaciones necesitan mejores resultados. Todos tenemos que poner lo mejor de nosotros para seguir estando en este mundo competitivo, que no perdona la mediocridad. En el fondo, ¿qué es lo que va mal en la mayoría de las empresas? La respuesta es insultantemente sencilla: hace falta mejorar los recursos y las ideas, y ser todos juntos más eficaces. Muchas empresas no hacen las cosas apropiadamente, y algunas, por lo que se ve, ni siquiera están haciendo las cosas apropiadas. Lo cual conduce a un pregunta más fundamental: ¿por qué se comportan de esta manera si es tan obvio?

Y el principal obstáculo para el éxito de las organizaciones es el gigantesco desbarajuste entre las conductas que se necesitarían y las recompensas que se dan. Por ejemplo: necesitamos directivos que tomen decisiones correctas para el largo plazo, pero les pagamos un variable importante basado en los beneficios a corto plazo, e incluso se les amenaza con despedirlos si los beneficios disminuyen. ¿Consecuencia? Los ejecutivos procuran que los números a corto plazo salgan lo más “bonitos” posible y no se invierte en renovación, en nuevas apuestas, en formación, en I+D, etc., y las empresas acaban estancadas y pierden

competitividad.

Necesitamos mandos intermedios que sepan gestionar los costes y simplificar las cosas, pero recompensamos con más presupuesto a los que más papeleo generan. Por el contrario, los mandos que mejor controlan los costes y no se gastan todo el presupuesto asignado, son castigados con un recorte de presupuesto para el año siguiente. ¿Resultado? Todo el mundo se gasta el presupuesto, haga falta o no, por si acaso.

Necesitamos empleados de oficina que sepan entender las simplificaciones y la eficiencia, pero su seguridad en el empleo va directamente proporcional a la cantidad de papeleo que generan y esfuerzo que aparenten. ¿Consecuencia? Más papel y más ruido.

Necesitamos obreros que sean productivos y trabajen con calidad, pero no les pagamos para que produzcan más y mejor, sino por jornadas, y les aumentamos significativamente el salario sólo cuando protestan o hay huelgas. ¿Resultado? Los obreros trabajan lo justo, para así garantizarse el empleo, y se oponen a progresos técnicos y los cambios para provocar mejoras.

En todos los casos, si los directivos, los mandos o los obreros se comportan incorrectamente no es por ignorancia, estupidez ni desidia. Se comportan tal como el sistema de recompensas

existente les induce a portarse. Tanto es así que es muy posible que usted y yo, si estuviéramos en su lugar, haríamos lo mismo. Observe a su alrededor, y seguro que encontrará ejemplos de cómo el comportamiento correcto es ignorado, incluso castigado, mientras se premia y se alienta la conducta errónea. **F**

» El principal obstáculo para las firmas es la falta de recompensas adecuadas a las responsabilidades.

