



El secreto de la motivación. El dinero importa, pero no es la única recompensa

Cristina Blas

SÓLO se hacen con verdadera implicación aquellas cosas que nos deparan una buena recompensa". En medio de la actual incertidumbre, la motivación de los equipos es fundamental, pero no siempre se tocan las teclas más adecuadas. En el libro *El G.S.M. El Gran Secreto de la Motivación* (Ediciones Urano, Empresa Activa), Paco Muro actualiza un clásico de la gestión empresarial norteamericana y propone diez conductas que todo directivo debe premiar y las apuestas que muchas veces se tienden a recompensar en las empresas. ¿Premia su compañía las soluciones rápidas y las chapuzas a corto plazo o a los empleados que más ruido hacen y que no siempre son los más eficientes? Quizá sea el momento de plantearse.

También hay que tener en cuenta que, al recompensar, el cómo se da es tan importante como lo que se da. El dinero, sin duda, es un gran incentivo, pero desde el momento en que el equipo recibe un salario digno en relación al mercado, "su peso como elemento motivador comienza a reducirse espectacularmente". Hay otras recompensas tangibles e intangibles: los elogios —más baratos y a veces más potentes—, el regalo del tiempo —responder a las necesidades de los empleados con flexibilidad—, formación, promociones, más autonomía en el día a día... No se puede remunerar por igual todos los comportamientos.

Estas son algunas claves para una motivación más eficaz:

■ **Recompense las soluciones sólidas, no las chapuzas de urgen-**

Para que la estimulación sea realmente efectiva en la gestión empresarial hay unas claves a tener en cuenta



En la motivación es muy importante cómo se da como la propia recompensa, para eso hay que tener muy claro qué tipo de conductas se quiere fomentar con qué herramientas concretas.

cia. Aunque a corto plazo pueden funcionar, las chapuzas sólo aplazan el problema, cuando no lo agravan. "El futuro es para quienes saben prepararlo".

■ **Premie el espíritu de riesgo, no la cautela del timorato.** El establecimiento de un clima de audacia

■ **Premie las soluciones sólidas, la acción decisiva y la creatividad, no las chapuzas, la indecisión o el conformismo**

es el primer paso para desarrollar los activos más ilimitados de la empresa: la creatividad y la participación.

■ **Sí a la creatividad aplicada, no al conformismo estúpido.** "Para obtener la innovación, hay que solicitarla, provocarla y premiarla", así que es necesario crear el ambiente adecuado.

■ **Valore la acción decisiva, no la parálisis por el análisis.** Es cierto que antes de actuar hay que pensar y analizar, pero se debe dar un espaldarazo a la acción decidida frente a la indecisión.

■ **Premie el trabajo inteligente, no la mera laboriosidad.** Valore más el trabajo bien hecho que las horas empleadas para hacerlo. "Si no puedes terminar tu faena dentro de la jornada laboral, o te han asignado demasiado trabajo o lo haces mal".

■ **Eficacia silenciosa, no bisagras ruidosas.** En las organizaciones hay cuatro tipos de trabajadores: los falsos colaboradores, que se las arreglan para que el trabajo lo hagan otros; los mandíbulas, que hacen poco y hablan mucho; los freno, que retrasan y los espinazo, los que realmente hacen el trabajo. Sa-

Sea usted mismo su mejor entrenador

Y es que ya lo decía Lao-Tsé, "el que obtiene una victoria sobre otros hombres es fuerte, pero el que consigue vencerse a sí mismo es todopoderoso". Como señala el libro *El G.S.M.*, todos podemos cambiar algo de nuestra vida. Para eso, el método propuesto es elegir una técnica nueva y practicarla durante tres semanas y seleccionar un premio adecuado.

De su actitud también dependerá la relación con su jefe. "Usted es dueño del 50% de la relación con su jefe, y del 100% de su propia conducta. Sólo a través de su forma de comportarse con sus jefes puede ganarse el prestigio necesario para influir eficazmente en ellos", destaca el autor.

Es decir, que el éxito y el bienestar profesional dependen mucho de las relaciones con su jefe y/o sus subordinados. Y para eso, mejor no delegar las buenas relaciones en los demás, sino actuar decididamente para mejorar su influencia. La motivación no funciona sólo hacia abajo, sino que también es una potente herramienta hacia arriba.

ber distinguirlos y recompensarlos será de gran ayuda.

■ **Premie la lealtad, no la rotación.** Y para obtener lealtad e interés de la gente, hay que empezar por darles lealtad e interés.

■ **Fomente la colaboración, no a los que trabajan unos contra otros.** "Ninguno de nosotros es tan competitivo como todos juntos", así que se debe premiar a los buenos equipos.

www.negocios.com

Más información sobre el Management en nuestra web.

La visión de los negocios como un deporte de alto rendimiento se aparca un poco en tiempos de crisis. "Si no lo ha hecho la competencia, no lo haremos nosotros". El miedo a equivocarse y la incertidumbre frenan las ideas innovadoras en muchas compañías. Pero, como apuntan los expertos en *coaching* empresarial y de negocios de ActionCOACH, la clave del éxito empresarial no es esquivar el riesgo, sino gestionarlo.

Para eso, los expertos proponen un método diferente: premiar los mejores errores dentro de la empre-

Premiar los errores para impulsar nuevas iniciativas

■ **La clave del éxito empresarial no es esquivar el riesgo, sino gestionarlo, incluso en crisis.**

sa, pero no para ensalzar los fallos frente a los aciertos, sino para reconocer la importancia de las iniciati-

vas, que aunque no consiguieron los resultados esperados permitieron abrir un camino.

El objetivo es detectar qué se puede mejorar, pero alentando iniciativas novedosas, un intangible esencial en los negocios, pero generalmente poco desarrollado.

Valorar la estrategia

El primer premio podría ser a la estrategia de casi-venta. Aunque muchas ventas no consiguen cerrarse, lo importante es valorar toda la estrategia, porque puede funcionar en otra ocasión.

El premio a la idea más controvertida. Crear debate y buscar los puntos fuertes y débiles de un proyecto es una tarea esencial en cual-

quier empresa. Es importante implicar al mayor número de posible de departamentos en el debate de un proyecto y fomentar la participación siempre es enriquecedor.

También podría concederse el premio a la negociación mejor perdida. Es complicado dominar todos los elementos que influyen en una negociación y aunque el resultado no sea positivo, si se han utilizado todos los recursos disponibles se convierte en una cuestión de puntos a mejorar.

Premio al equipo que provocó al jefe. La comunicación vertical en las organi-

zaciones es una de las claves del éxito, aunque no siempre es fácil. Si un equipo consigue que el jefe salga del despacho significa que el proyecto es digno de atención, y aunque luego no se materialice, se puede perfeccionar para futuros proyectos.

Y para concluir, el premio al desacierto mejor razonado. Tomar decisiones no es fácil, principalmente por la dificultad de prever sus repercusiones. Pero si se ajustan a los valores, la misión y la visión de la compañía, hay que esforzarse en entenderlas incluso aunque fracasen.