

Los salarios no son ni el único ni el principal factor de motivación en las organizaciones. La importancia del liderazgo.

En el ambiente de las organizaciones de hoy, uno de los mayores desafíos de la gerencia es cómo motivar al personal. Pero es un error creer que la cuestión se soluciona con un aumento de salarios.

Una de las definiciones de motivación es la voluntad de hacer un esfuerzo o un impulso que se satisface al realizar alguna actividad. ¿Qué moviliza este impulso? O en todo caso, ¿quién lo moviliza? Dentro del conjunto de medidas que se utilizan en la organización para motivar a la gente, hay algunas que, cuando están presentes, no impulsan la motivación, pero que sí desmotivan cuando no lo están: se las llama “factores higiénicos”.

¿necesario o suficiente?

En este punto podemos analizar el impacto que tiene el aumento salarial en la motivación y considerar si constituye o no un factor higiénico para la persona o el grupo en cuestión.

Para esto, hay que considerar las características del destinatario: su ubicación dentro de la organización, su perfil, las características de su tarea o su nivel de autonomía.

Con esto no quiero decir que, en algunos casos –especialmente en aquellos de fuerte inequidad interna– el aumento no sea necesario en forma prioritaria.

En muchos casos el aumento salarial es necesario, pero no resulta suficiente. Y la mayoría de las veces, la falta de aumento constituye la gota que colma el vaso para tomar la decisión de dejar o cambiar de organización.

a largo plazo

En otras ocasiones, utilizar el aumento de salarios como una herramienta para retener al personal valioso solo consigue resolver el tema a corto plazo y no logra mejorar la motivación. Por el contrario, puede llegar a tapar otras cuestiones, como por ejemplo:

La necesidad y la búsqueda de sentido en la realización de la tarea (¿por qué hago lo que hago?).

El proyecto organizacional y la medida en que es congruente con el personal.

El pertenecer a un equipo con una visión compartida, que constituya un propósito significativo a nivel personal para cada uno.

Que este propósito pueda ser realizado por medio de objetivos definidos, precisos, desafiantes y alcanzables.

Y, por sobre todo, un vínculo efectivo con el entorno, con el equipo de pares y, muy especialmente, con el jefe.

buscar sentido

Sin caer en una reflexión naif, no es menor el impacto que el líder y su estilo de liderazgo tienen en la motivación de sus colaboradores. Y que puede ser mucho mayor que el que produce un aumento de sueldo.

Los seres humanos aprendemos mediante una interacción dialéctica con el entorno, y en esta relación de ida y vuelta juega un papel determinante la estructura de cada persona. Cuanto más efectiva es la interacción, esa estructura de acciones y comportamientos producirá más recursos disponibles. Sin embargo, aunque el entorno no determina, condiciona.

En el ambiente laboral, quien puede generar más condiciones facilitadoras para el aprendizaje y desarrollo de una persona y para su motivación, es el líder. Los líderes más competentes son los que creen que es posible construir confianza así como generar respeto y autoridad a largo plazo.

Es en este vínculo donde a las personas se nos juegan cuestiones primarias y profundas, y es éste, entonces, uno de los factores que más incide en la motivación. Y si hablamos de talentos o altos potenciales, los factores mencionados y el vínculo con el entorno (jefe y red laboral) son determinantes.

Cabe aclarar que cuando me refiero a vínculo con el entorno hablo de interdependencia y de que la posibilidad de crecimiento sea algo tangible. Un vínculo y un estilo de liderazgo que enfrentan a las personas con sus limitaciones y posibilidades en un círculo virtuoso, en el que el reconocimiento de la incompletud personal y la búsqueda de sentido en la tarea se constituyen en el factor de motivación por excelencia.

Fuente: iEco por LILIANA ZAMORA