

EL COMERCIO

ZONA EJECUTIVA

NEGOCIOS

Claves para aplicar la motivación 3.0 en una empresa

El gurú de los negocios Daniel H. Pink propone motivar a los colaboradores a partir de lo que él define como compromisos.

El problema de motivar a los trabajadores en las empresas con bonos o mejores salarios, es que el dinero se convierte en la recompensa.

Lima, 01.01.18 / 12:00

Desde el enfoque de la teoría de la motivación, surgieron expertos entre los años cuarenta y cincuenta que aplicaron viejos conceptos de la psicología conductual a las grandes organizaciones, en busca de descubrir formas de elevar la productividad de los trabajadores. Así, nació una idea que existe hasta ahora en empresas de todos los tamaños: para que las cosas se hagan, se necesita previamente algún tipo de estímulo. Si no existe ningún tipo de premio o castigo, los colaboradores se quedarán en su lugar sin hacer nada. Por otro lado, si los colaboradores reciben el estímulo correcto, se necesita estar cerca de ellos para guiarlos, porque así estén estimulados es probable que no sepan hacer las cosas bien.

Por ese motivo, desde hace décadas, se cree que cuando un trabajador recibe, además de su salario, un bono o una gratificación por un trabajo bien hecho, el esmero será mayor, así como los resultados. Pero, ¿qué pasaría si alguien nos dijera que eso no solo es contraproducente, sino que reduce la productividad? Esa persona se llama **Daniel H. Pink**, un abogado egresado de Yale, quien posee un video en TED Talk que ha sido visto por más de 17 millones de personas en YouTube. Para Pink, las recompensas suelen ser efectivas cuando se trata de labores mecánicas y rutinarias, pero en el ámbito de la creatividad y la innovación lo que constituye un incentivo es hacer las cosas que nos gustan, nos retan y nos realizan.

Pink bautizó su teoría como la motivación **3.0**. Es decir, la motivación 1.0 cubría los requisitos básicos para estar motivados: tener un trabajo y obtener a cambio un salario. Eso funcionó durante años para los baby boomers. La motivación 2.0, en busca de mejores resultados y más



compromiso, empezó a promover recompensas o castigos, según los resultados. El problema es que, a la larga, el profesional se acostumbra a trabajar por la recompensa y no por el compromiso con el objetivo mayor, lo que podría desencadenar en una pérdida de la pasión. Ahora, según Pink, la motivación 3.0, para la era de los millennials, se trata de motivar al colaborador a partir de tres elementos que lo motivarán a partir de su propio crecimiento:

1. Autonomía: libertad para tomar decisiones, para desarrollar sus propuestas, para añadir valor a la toma de decisiones. Muchas empresas de tecnología aplican esta teoría, permitiéndoles a los trabajadores no solo elegir sus proyectos, sino incluso decidir en qué área va a trabajar.

2. Maestría: para este experto, la motivación crece cuando el trabajador siente que es competente en alguna actividad. Eso le permite crecer, aprender y llegar a tener la posibilidad de compartir con otros sus aprendizajes. Eso sucede cuando la empresa cree en el trabajador.

3. Sentido de propósito: las personas necesitan sentir que su tarea trasciende, ver que dejan huella. Para Pink, generaciones como las de los baby boomers y la generación X definieron el propósito como algo más íntimo e individual, pero los millennials buscan un impacto colectivo.

“Si me ofrecieran escoger entre laborar como arquitecto por US\$75.000 al año o trabajar en una cabina de peajes por US\$100.000, ¿cuál elegiría? Sin duda la primera alternativa, porque implica complejidad, autonomía y una relación entre el esfuerzo y el placer de realizar un trabajo creativo”, dice Pink, quien lanza el reto de dejar atrás esa ideología perezosa y peligrosa de recompensas y castigos. *Drive: The Surprising truth about what motivates us*, libro traducido a 34 idiomas y que está en la lista de bestsellers de The New York Times, es la biblia con que Pink predica esta filosofía.

WHEN: THE SCIENTIFIC SECRETS OF PERFECT TIMING

Es el título del libro que Pink publicará este año. Se basa en estudios científicos sobre el tiempo y el manejo más óptimo de este, para ayudarles a los lectores a decidir cuál es el mejor momento para dejar un empleo, una relación o algo que no nos satisface, o cómo decidir qué momento del día es más apropiado para hacer ejercicios, asistir a un chequeo médico, salir al mercado, empezar a estudiar o trabajar. Para Pink, el tiempo es un concepto que damos por hecho, en el que ejecutamos un conjunto de acciones sin pensar si podemos hacerlo mejor.



OTROS TIEMPOS

Claramente, a través de la historia, la economía se ha transformado a partir de la tecnología. No obstante, como nunca, en los últimos tiempos, la producción en masa, el trabajo rutinario y la fabricación al estilo línea de producción en todos los ámbitos, ha sido reemplazada por la formación de equipos altamente efectivos, a partir de la aplicación de metodologías para generar innovación. En otras palabras, el hombre pasó de ser operario de fábrica a profesional del conocimiento. La autonomía supone que las personas han de tener la capacidad de decisión respecto de qué es lo que hacen, cuándo, cómo y con quién lo hacen.

Del mismo modo, las grandes y modernas oficinas corporativas han reemplazado las divisiones por lugares abiertos, transparentes, en las que el despacho del gerente a veces no posee una puerta. Ese tipo de cambios significan transformaciones a nivel de cultura, de clima y redefinición de los valores. Bajo esa consigna, si hemos cambiado todo, Pink se pregunta, ¿por qué no cambiamos entonces la forma en la que motivamos a los trabajadores? Empresas como Nestlé lo tienen claro. “Las empresas no se han dado cuenta de que no solo es el dinero o el negocio, sino que son los valores y principios de la compañía, los que le darán un sentido de futuro. Es más, una actitud, el ser participativos, abrir los ojos y ser responsable”, dice Juan Gabriel Reyes, CEO de Nestlé Perú.

Según un estudio de E&Y, el 70% de los consumidores recomiendan una marca que es responsable, mientras que internamente, entre los colaboradores, el índice de retención del talento es tres veces superior en las empresas que poseen un propósito que va más allá del negocio o del sector. Para Reyes, enfocarse exclusivamente en el resultado financiero como propósito, resulta peligroso para la sostenibilidad de la organización. Basados en estos elementos, ¿cuál dirías que es el propósito de tu organización? Si la respuesta son las utilidades, el balance o ser los mejores, nos hace falta en pensar un poco más allá del negocio.

