

# ¡DEJE DE MOTIVAR CON DINERO!

Artículo presentado a la revista Dirigir Personas de AEDIPE

Roberto Luna Arocas\*

Grupo de Investigación People No Limits

Dpto de Dirección de Empresas

Universidad de Valencia

## Resumen

En este ensayo sobre el valor e importancia del dinero en las empresas se pretende reflexionar desde un punto de vista tanto académico como profesional. Para ello se ha analizado la literatura más reciente sobre retribución y valor del dinero y se ha presentado en un formato divulgativo que permita comprender las principales conclusiones. Se analizan las diferentes teorías que son “renombradas” para su mayor claridad expositiva: la teoría de la zanahoria, la teoría de los tipos de dinero, la teoría del interiorismo, la teoría de los experimentos, la teoría de las conchas, cuentas de cristal y sal, y la teoría de los tipos de personas ante el dinero. Todas ellas nos muestran un panorama sobre cómo los empresarios, directivos y empleados ven el dinero. La reflexión profunda con estas teorías nos lleva a reafirmar el título del trabajo: ¡no motive con dinero!

## Descriptores

Dinero, retribución, motivación, teorías del dinero.

---

\* Para contactar: Dr. Roberto Luna Arocas, Avda Los Naranjos s/n Universidad de Valencia Edificio Departamental Oriental 1-c5. 46022 Valencia. Tel. trabajo: 963828899. Fax: 963828833; Email: [Roberto.Luna@uv.es](mailto:Roberto.Luna@uv.es); Web: [www.uv.es/luna](http://www.uv.es/luna).

Permítanme la arrogancia del título que con imperativos es más agresivo de lo que incluso yo quisiera, pero de alguna manera creo que es el título que mejor encaja en toda esta disertación teórico aplicada que está a punto de leer. Seguramente encontrará en este ensayo muchas ideas que ya conoce, pero me he permitido estructurar las diferentes fuentes teóricas que alimentan la noción que hoy en día tenemos del dinero en la organización bien sea salario, incentivos, retribución o como quiera llamarle. Sin ser un artículo puramente teórico, recoge las principales teorías de un modo divulgativo para acceder al profesional a un cuerpo de conocimientos ya debatido y trabajado en los foros científicos.

Los recursos humanos o la dirección de personas siguen siendo una de las áreas donde más distancia hay entre la teoría y la práctica, es decir entre el teórico y el profesional. Mi interés es precisamente intentar cubrir alguna de estas lagunas, pues creo que si la ciencia existe es porque tiene que decir cosas a la sociedad, es decir, tiene que tener utilidad a todos los niveles, organizativos, personales, lúdicos, artísticos... ¿Por qué están tan lejos los estudios de retribución de lo que en realidad hacen las empresas? ¿Y cómo no se alimenta a los directivos de los avances científicos? Creo que en otras áreas es más fácil esta transferencia, sin embargo, hablar de dinero siempre cuesta, y más aún parece que no deba haber ciencia para ello. Permítanme decirles que de siempre se ha hablado del dinero en la investigación, normalmente sólo las corrientes más alternativas en investigación han pretendido estudiar el dinero saliéndose de la perspectiva tradicional que ha monopolizado un cuerpo de creencias inamovibles incluso hoy en día.

Dinero, poderoso caballero es don dinero. A pesar que ha pasado casi más de un siglo desde las primeras corrientes económicas que veían al dinero como esa zanahoria perfecta en la gestión de las organizaciones, hoy en día seguimos viendo casos que reproducen tal modelo en nuestras empresas. Y no es que pensemos que el dinero no sea importante para la empresa y las personas, pero el dinero hoy en día ha perdido muchas de las motivaciones de antaño. Y seguirá haciéndolo conforme aumente la sociedad del bienestar, donde cada vez más las personas buscan empleo en aquello que les gusta, donde les importa el desarrollo de carrera y donde valoran mucho el estar a gusto en y con la organización. Este ensayo sobre el dinero no es un llamamiento simple y banal sobre el valor de las personas más allá de su contrato con la empresa, es una reflexión profunda y sistematizada desde las diferentes corrientes teóricas que han intentado estudiar al dinero en las organizaciones. Sin embargo, a diferencia de un estudio científico, el orden de este ensayo no lo pondrán las teorías, sino sus significados. Con ello pretendemos divulgar mejor el conocimiento de la investigación más actual que analiza el valor del dinero en las organizaciones.

El dinero es el método de intercambio más básico entre el empresario y el empleado. El empresario aporta el dinero y el empleado desempeña unas tareas en intercambio a este dinero. Supuestamente, se plantean una horas para cubrir ese desempeño, sin embargo, como bien afirman autores de renombre, el valor del dinero puro no sirve si no se relaciona con el desempeño del empleado. Por eso, no sirve el modelo caduco ya de contratar por ocho horas para que en realidad se hagan diez o doce. Da igual, podemos hacer lo mismo en esas doce horas que en cuatro. ¿Cómo? Sencillamente

concentrados, motivados e implicados. Si establecemos sólo el valor del dinero como intercambio, nunca encontraremos la medida del éxito organizativo. Precisamente por eso, tenemos que establecer hoy mejor que nunca una ecuación entre el dinero que pagamos por hora y la rentabilidad o productividad que recibimos. No es de extrañar que tengamos como país tan baja productividad por hora si seguimos con la formula clásica planteada y que como veremos es fruto de una herencia económica tradicional de principios de siglo. En el presente trabajo propongo una nueva conceptualización del dinero mucho más compleja pero más real. La formula clásica:

$$\text{Dinero(salario)} = \text{esfuerzo del trabajador(horas)}$$

Tendría que sustituirse por otra más compleja que trataremos de justificar como:

$$\text{Dinero (motivación x tipos de dinero)} = \\ \text{Esfuerzo (satisfacción x implicación)x Competencias}$$

donde el dinero que intercambia el empresario se encuadra en un sistema motivacional que ofrece al empleado además de ubicarlo en diferentes contextos dinerarios (fijo mensual, incentivos, extras, beneficios indirectos, promociones y desarrollo de carrera, reconocimiento, etc.)

De hecho, una organización que se basa sólo en el intercambio del dinero es una organización enferma, es como una máquina de refrescos donde se espera que al introducir una moneda salga un producto siempre el mismo, y

afortunadamente el ser humano no se puede asimilar al refresco, al menos desde mis conocimientos en recursos humanos. Por eso muchos hablamos cada vez más de dirección de personas o dirección con personas, todos estos términos nuevos pretenden precisamente matizar una realidad cada vez más incuestionable, la necesidad del personal para no sucumbir en una selva de negocios cada vez más canibalesca.

Pero déjeme que extienda mi explicación a los principios y teorías que la sustentan. Repasaremos las diferentes teorías desde su significado y aportación a la dirección de personas y a la dirección de empresas. Para ello revisaremos las diferentes teorías pero con nomenclaturas más divulgativas, perdónenme los científicos puristas, pero la ciencia sirve de bien poco si no se divulga, sobre todo en la dirección de empresas que tanto necesita de diferentes influencias y cambios en los valores, creencias y actitudes de las personas en las organizaciones.

### **1. La teoría de la zanahoria. Teoría de la agencia.**

La economía siempre ha estudiado el dinero como el principal protagonista de la sociedad. De hecho, le dio un valor tal de intercambio y de objetividad que al final parece que “todo tenga un precio”. Eso claramente lo podemos ver en determinados comportamientos políticos donde en situaciones de riesgo se opta por la ilegalidad escondida para obtener dinero, en sí, grandes cantidades de dinero. Pero en realidad ¿todo y a todos se compra? Parece que la economía lo tiene claro, el valor del dinero es tan objetivo que no entiende de símbolos, valores, historia ni subjetividades. Por lo tanto, el dinero tiene diferentes funciones como son la de intercambio, es decir, permitir el pago de diferentes bienes y servicios. También es una unidad de valor que sirve para

establecer los precios de los bienes y servicios. Y también desde las teorías más antiguas de la economía se contempla la función de acumulación de riqueza. En este sentido precisamente se le ve un valor relacional entre el presente y el futuro. Pero hay que tener cuidado porque en determinadas situaciones como puede ser la de hiperinflación y posguerra la gente acaba despreciando el valor minusvalorado de los billetes por otros objetos que les permitan mantener este atesorado de riqueza. Por último una dimensión clara del dinero es la del pago. De hecho, esta dimensión pasa por tres diferentes estadios, el primero fue el trueque, el segundo la aparición de la moneda (aproximadamente en el siglo VIII a.C.) y el tercero el de la economía de crédito y/o pago postergado.

Bajo estos planteamientos es cuando surge una teoría del *management* a principios de siglo que ve la importancia de utilizar el dinero y los incentivos como método de conseguir los objetivos de productividad en los empleados. Sirva de ejemplo el *Management Científico* de Taylor donde se demostraba cómo al incentivar más al empleado se conseguía una mayor productividad. Este modelo mecanicista de principios del siglo XX sigue vigente en muchas empresas. Sin embargo como veremos al revisar el resto de planteamientos ha perdido mucha vigencia científica, pues hoy en día es difícil encontrar un director de recursos humanos que defienda la unilateralidad del dinero y la incentivación como método de mejora de la productividad o incluso de la calidad del producto final. Es precisamente una teoría económica actual la que sigue dando un valor tal al dinero que lo ha convertido en el eje de su planteamiento, es precisamente la teoría de la agencia. Bajo este planteamiento un empresario contrata a un empleado y se establece un vínculo

contractual basado en el dinero que intercambia el empresario por el esfuerzo que otorga el empleado. Del dinero se sabe su valor objetivo, pero del esfuerzo no, es difícil de medir, por lo que el empresario en su necesidad de valorar objetivamente este esfuerzo, establece controles sobre los empleados bajo mecanismos de supervisión. Esto permite valorar al empresario si el acuerdo al que han llegado es justo y si el empleado se esfuerza en función del pago que recibe. Aunque es una simplificación teórica nos sirve como claro reflejo de sus fundamentos más básicos. El problema es que cuanto más control y supervisión necesitas en más costes incurres precisamente para poder controlar, y este planteamiento de vigilancia ha generado esas enormes pirámides estructurales que conocemos en muchas empresas donde hay un coordinador o supervisor, un jefe de área, un jefe de departamento, una subdirección, una dirección, ... Aparte este planteamiento defiende que el empleado siempre va a buscar comportamientos oportunistas precisamente por esa ambigüedad en la medición de su esfuerzo, reforzando la necesidad de establecer controles. Al final tanto control sólo nos lleva a una cosa y es a tener personas que cumplen rigurosamente con lo establecido en el contrato y que por lo tanto nada tiene que ver con términos de productividad, satisfacción laboral, calidad final del producto o compromiso con la organización. Son organizaciones enfermas que subsisten precisamente por la consideración de las personas como meros recursos y además como recursos a minimizar.

## **2. La teoría de los tipos de dinero. Teoría social.**

Quizás llame la atención este título de diferentes tipos de dinero pero la investigación ha demostrado que en realidad el dinero se puede conceptualizar de

modo diferente según su procedencia, contexto, agentes que intervienen, o incluso circunstancias personales del que lo recibe. Todos pensamos que al fin y al cabo el dinero siempre es dinero. ¿Cómo podemos entonces mantener tal afirmación? Muy sencillo, imagínense que reciben de repente 60.000 € de la lotería o las quinielas. A pesar que nosotros podemos comparar objetivamente el valor de ese dinero con nuestro salario mensual e incluso valorarlo en función de nuestros gastos o productos y servicios que podemos comprar, sin embargo lo percibimos de modo diferente, como un dinero extra que puede por ejemplo “gastarse rápidamente” como algo excepcional como la situación en sí. Y por lo tanto, no gastamos el dinero del mismo modo porque tampoco lo percibimos así. Este es el planteamiento de los diferentes tipos de dinero que defienden algunos autores. Este planteamiento fundamentalmente sociológico y de la psicología social nos recuerda que por lo tanto podemos también utilizar de modo diferente el dinero según los mensajes que queramos comunicar. Esta perspectiva contrasta con la de los pensadores sociales tradicionales que enfatizaron la racionalidad instrumental del dinero y su aparente ilimitada capacidad para transformar los productos, relaciones y a veces incluso emociones en un número objetivo equivalente. Pero el dinero no es ni culturalmente neutral ni moralmente invulnerable. Algo así como lo que se ha denominado la absolutización del mercado, es decir, el ilusorio aunque persuasivo supuesto que el intercambio del mercado está libre de restricciones sociales o culturales.

Aparte de esta consideración de diferentes tipos de dinero, también debemos pensar que las perspectivas más sociales han destacado la gran cantidad de símbolos que rodean al dinero. Estos símbolos e incluso



sentimientos y emociones, dan al dinero la peculiaridad de ser algo muy difícil en realidad de manejar. De hecho, piensen cuando pretenden regalar a un amigo "dinero". ¿Por qué somos tan reticentes a hacerlo? Ello no es más que un claro reflejo de que el dinero no siempre puede actuar como un buen comunicador, más aún quizás cuando intervienen los sentimientos entre las personas. Imagínense a un novio o novia pidiéndole en matrimonio (o vivir juntos) a su pareja y dándole dinero como símbolo de este acontecimiento. Les cuesta ¿verdad? Aunque hoy en día sí que vas a una boda y pagas en dinero. La evolución de la sociedad está permitiendo cada vez más el avance del dinero, pero aún le quedan muchas barreras por superar afortunadamente.

### **3. La teoría del interiorismo. Teoría motivacional.**

El dinero ha sido estudiado tradicionalmente en la dirección de recursos humanos como un medio de motivación laboral del trabajador donde el salario se ha considerado como un factor de higiene, es decir, un factor externo a la propia motivación laboral y por lo tanto no motivador. Algunos otros autores han enfatizado que es mejor comenzar a contemplar el dinero de modo simbólico y comenzar a aprender y medir los parámetros personales, situacionales y laborales que podrían definir de modo más completo de qué es símbolo y a qué se vincula de modo experimental. Están muy lejos de estas afirmaciones la de autores ya clásicos que establecían que el dinero transformó el mundo en un problema aritmético, dado que está libre de cualquier cualidad y exclusivamente determinado por la cantidad.

La perspectiva motivacional intenta comprender cuál es el papel real del dinero en su contextualización motivacional organizativa. Y a pesar que de la

motivación se ha hablado e investigado mucho, sigue siendo como la búsqueda del grail, todos los especialistas siguen realizando la misma pregunta: ¿cómo motivar a los empleados?

Algunos autores sugieren que el objetivo del dinero podría distraer la actualización o desarrollo personal y asociarse con un mayor estrés. Así el propósito de refuerzos externos por sí mismo no es ni positivo ni negativo, pero la concentración excesiva en refuerzos externos puede distraer a las personas de los esfuerzos intrínsecos. De hecho, las personas que se orientan a estos refuerzos o incentivos externos se describen como más orientados al control, es decir, un estilo de personalidad más centrado en los elementos externos que regulan el comportamiento y la actitud. Así también una alta orientación al control se relaciona con una menor autorrealización, mayor preocupación por lo que piensan los demás y menor congruencia entre la emoción y la conducta.

Además a todo esto, el dinero no sale siempre en primer lugar en los motivadores laborales, muchos estudios han demostrado precisamente que al contextualizar al dinero en la realidad organizativa, el dinero puede ocupar desde el primer puesto al quinto puesto. Los directivos suelen puntuar más motivadores u objetivos organizativos en comparación con los empleados que le dan más importancia al dinero y la seguridad. En diferentes revisiones de estudios científicos se ha encontrado que la importancia del dinero se situaba en tercer lugar. En otros estudios, lo más puntuado ha sido el tener suficientes recursos para rendir adecuadamente, siendo el dinero el segundo, y en tercer lugar los retos y el trabajo enriquecedor. También la cultura ha mostrado tener un efecto en estas variables, pues por ejemplo los directivos daneses enfatizan la importancia social de sus decisiones, mientras que los directivos americanos

(estadounidenses), británicos y alemanes valoran las motivaciones económicas.

#### **4. La teoría de los experimentos. Teorías experimentalistas.**

Las teorías experimentalistas han hecho un aporte de gran valor a la investigación. De hecho muchos experimentos han analizado el papel del dinero como incentivo en la conducta de los individuos. Encontrándose efectos tan interesantes como el de la sobrejustificación, donde el individuo recibe un refuerzo o incentivo extrínseco (externo) a su comportamiento laboral y ello provoca una reducción de la motivación intrínseca y por lo tanto incluso de su rendimiento. En este sentido también se le ha denominado efecto de desplazamiento (Crowding-out Effect) ya que el uso de incentivos monetarios desplaza la motivación intrínseca bajo condiciones identificables y relevantes. Por el contrario, las intervenciones externas podrían estimular la motivación intrínseca bajo algunas condiciones (el efecto de atracción; Crowding-in Effect). O incluso, los cambios en las motivaciones intrínsecas podrían tener efectos en áreas no directamente afectadas por los incentivos monetarios (efecto de desbordamiento; Spill-over Effect).

Así que ojo incluso cuando utilizamos el dinero porque los experimentos nos advierten que no siempre el dinero es un motivador laboral coincidiendo con algunos planteamientos ya comentados de las teorías motivacionales.

#### **5. La teoría de las conchas, cuentas de crista o sal, todo es dinero.**

##### **Teoría antropológica.**

La literatura antropológica cuestiona de partida muchos de los supuestos de la economía tradicional, partiendo de una historia de relaciones con el dinero o con símbolos sustitutivos del dinero: conchas de moluscos en América del Norte, África Occidental o en las Islas del Pacífico; cuentas de cristal, barro o porcelana entre los egipcios o los habitantes de las islas Belau, sal en Etiopía y por los romanos (de ahí proviene precisamente la palabra salario), ...nos habla de una gran diversidad de formas en diferentes culturas y tiempos. De hecho, hay tribus como los Kwakiutl de la costa del Pacífico de Canadá que se esfuerzan en aumentar su bienestar dando más que adquiriendo riquezas. Y no es que sea precisamente este comportamiento altruista, sino más bien calculado, pues dentro de su orden social, para adquirir estatus en el clan éste es precisamente el procedimiento.

Por ello, la perspectiva antropológica nos dice que el dinero tiene muchos significados y ricos símbolos asociados a él, y no contemplarlos es ignorar la verdadera naturaleza del dinero. Esta perspectiva comparte conclusiones similares con la de la psicología social y la psicología económica.

## **6. El dinero: actitudes e importancia. Teoría de la psicología económica.**

El dinero no es un simple medio de intercambio entre las personas, desde hace ya mucho tiempo, el dinero ha adquirido toda una serie de valores que lo convierten en un objeto de gran valor y adoración incluso. Las personas varían en sus actitudes sobre el dinero y por lo tanto le conceden diferente valor según las circunstancias y contextos específicos. Este sentido más individual de la importancia del dinero ha cobrado especial relevancia en los últimos años

precisamente por la necesidad desde las organizaciones de cada vez más atender a los empleados de modo diferencial. Dime lo que te importa el dinero en relación con el resto de motivadores en la organización y analizaremos cómo establecer un vínculo de nuestra organización contigo. Por supuesto estas teorías tienen en cuenta el valor de variables como el sexo, la edad y la experiencia o antigüedad en el puesto u organizaciones, entre otras. Así también, estas actitudes e importancia del dinero tienen una clara relación con los valores materialistas de las sociedades actuales. De tal modo que en muchos casos esos valores culturales acaban afectando a los valores organizativos e incluso a los individuales. Por lo tanto, este planteamiento actitudinal también ha estrechado sus lazos con las teorías más sociológicas del valor del dinero.

Pero ¿para qué nos sirven estas teorías actitudinales? Fundamentalmente para intentar comprender de un modo más profundo la relación contractual que existe entre el empleado y la organización. De hecho estas teorías actitudinales están situadas en el extremo opuesto de las teorías de la agencia (o de la zanahoria como las hemos denominado aquí). Las organizaciones deben aprender bajo estas teorías que al tener las personas diferentes grados de vinculación con el dinero, es decir, al concederle diferente importancia según muchas variables contextuales y personales, deben especificar diferentes alternativas de vínculo con la organización, siempre teniendo en cuenta las preferencias de los empleados dentro de los programas de recursos humanos. Por ello, el director de recursos humanos debe romper la unilateralidad de planteamientos con respecto a la retribución y permitir diferentes planes de carrera teniendo en cuenta estos parámetros. En este sentido se han realizado

ya estudios científicos que analizan la utilidad de dividir en segmentos a los empleados para poder comprender las diferentes vinculaciones con las organizaciones. Aprendamos de la investigación de mercados que segmenta clientes, y bajo la consideración de clientes internos, analicemos a nuestros empleados. Consigamos con ello programas más flexibles y a la carta que harán mejorar las actitudes de nuestros empleados. Y como bien sabemos estos componentes actitudinales son la antesala de las intenciones y comportamientos de los individuos. Luego la perspectiva actitudinal nos dice que sí podemos hacer cosas por mejorar la organización y los comportamientos que en ella se dan.

El dinero es importante para todos, pero obviamente se convierte en más esencial a niveles más bajos de pobreza. De hecho, se observa cómo precisamente los niveles más bajos de una sociedad son los que más utilizan el dinero en su concepción más tradicional, es decir, en efectivo. Hoy en día las clases más opulentas hacen menos uso del efectivo y más del crédito, tarjetas y domiciliaciones. Es decir, se ve menos el dinero. Es verdad incluso que en los países más pobres las monedas suelen ser más grandes indicando el valor social que tienen, aparte que muchos estudios demuestran que incluso los niños más pobres percibían las monedas de modo más grande, es decir, las exageraban más aún por la importancia que tenían para ellos. Pensemos en la España de posguerra y las monedas que se utilizaban y comparémoslas con las actuales del euro. Así mismo, a mayor cantidad y variedad de monedas mayor circulación, el billete siempre es un freno al gasto y consumo, y la moneda una incentivación.

Algunos estudios ya clásicos desde esta perspectiva analizaron cómo percibimos a los demás de modo diferente al variar sus situaciones financieras ya que nos provocan diferentes atribuciones. Reflexione, ¿cómo atribuye usted la personalidad de un sujeto en función de lo que percibe de su estado financiero? Luego ¿qué papel juega el simbolismo del dinero en todo ese juego atribucional?

A nivel laboral, el dinero es más importante en la medida que entramos en más gastos de “nivel de vida”. Como por ejemplo, cuando las parejas de hoy tienen un niño se lo piensan mucho precisamente por los costes económicos que suponen más aún en un país como el nuestro que no ayuda apenas a las familias con hijos. No es de extrañar la caída en picado que tuvo España estando en los mínimos europeos en la media de hijos por pareja. Así mismo, los más jóvenes valoran encontrar un puesto de trabajo al menos con relativa estabilidad, y con el tiempo conforme van adquiriendo experiencia y antigüedad valoran más su rendimiento, aportación, responsabilidad y dinero que reciben. Con el paso del tiempo, se valoran más las condiciones laborales, responsabilidad, libertad, disfrute del trabajo, autonomía y flexibilidad. Todos estos matices dentro del ciclo evolutivo en la organización son importantes para aplicar una correcta gestión de los recursos humanos.

## **7. Aprendiendo de la experiencia**

Por último para que no piensen que sólo soy un teórico con mis planteamientos me he permitido seleccionar tres casos donde he intervenido como consultor y que el concepto del dinero salió a relucir en diferentes situaciones. En todos fue fundamental ubicar al dinero en su contexto tal y como mencionamos en nuestra fórmula propuesta. El primero es de una

pequeña empresa del sector inmobiliario, el segundo una mediana empresa de la construcción y el tercero de una cooperativa.

### ***Caso pequeña empresa del sector inmobiliario: clima***

Claro que el dinero es importante, pero muchos de los trabajadores de esta empresa acabaron abandonando la organización a pesar que cobraban bien. Sencillamente esperaron una mejor oportunidad, que ¿qué significa una mejor oportunidad? En este caso concreto sencillamente era otra empresa que incluso cobrando menos tuviera mejores condiciones laborales. Es decir, una dirección más humana y participativa, una puntualidad en el pago de los salarios e incentivos, un trato más cercano, una mayor consideración profesional de sus empleados y unas mejores condiciones laborales.

### ***Caso mediana empresa de la construcción: selección***

Seleccione a tres directivos de recursos humanos de relativa importancia en el sector, cumplieran perfectamente el perfil de profesional de al menos ocho años de profesión y con dos experiencias de éxito profesional. Estaban en activo y por lo tanto demostraban en el día a día su valía. Yo lo conocía y sabía de sus progresos y avances. Los cité en diferentes tiempos en el mismo restaurante para comer. Asumí en este teatro el papel de tentador de los tres, les proponía un trabajo diferente y quería saber si les interesaba, por supuesto sus empresas no lo sabían. Estuve al menos un par de horas con cada uno, y dedicamos al dinero entre 3 y cinco minutos. El resto del tiempo estuve hablando sobre la empresa, proyección, autonomía, responsabilidad, equipo de trabajo, y un sinfín más de detalles que poco tenían que ver con el dinero. El dinero no los movería de su puesto actual, eso estaba claro. Yo lo sabía, por



eso mi oferta era mucho más compleja y abierta. Los tres se mostraron interesados a pesar de estar muy bien en sus empresas actuales.

### ***Caso cooperativa: estrategia y enriquecimiento del puesto***

Llevaban casi diez años sin tener beneficios y un buen día cansados de esta inestabilidad vinieron a mi a ver si les aportaba alguna solución. Hice un estudio a fondo de la organización y realizamos un importante cambio estratégico en ella desde la actitud comercial y de mercado hasta un nuevo diseño de los puestos de trabajo. Sobre todo se enriqueció el puesto de trabajo de los empleados dándoles un mayor protagonismo y responsabilidad. Más variedad de tareas y un mayor control de las mismas tanto desde su concepción hasta su resultado final, incluso controlando la calidad de su resultado. Durante diez años aparte del capital que habían aportado muchos, se habían quedado meses sin cobrar. El año pasado cuando vinieron a verme, en su sonrisa se veía el resultado, dos años después de los cambios, comenzaban a tener beneficios y fruto de ello podía no sólo pagar ya por fin regularmente y todos los meses sino que también estaban planteándose subir el sueldo a la plantilla.

Cuando entreviste por primera vez a muchos de ellos hace unos años me di cuenta que trabajaban tan a gusto en sus puestos de trabajo y con lo que hacían que incluso sacrificaban la noción de “organización que compite en un mercado”. La motivación intrínseca era tan alta que temía hablar de dinero con ellos por no provocar el efecto de la sobrejustificación, de hecho no pedían ganar más, sencillamente cobrar a fin de mes para poder cubrir sus gastos normales. Me enseñaron que hay empresas con una clara vocación social y que el dinero en muchos de los casos es un medio de intercambio con esta

sociedad. Incluso ahora temen subirse los sueldos. ¡Nunca lo había oído antes!, ¿me pueden creer? Sencillamente traté de darles un mayor control profesional de sus tareas sin entrar en temas relacionados con el dinero ni incentivos dinerarios, aumenté su autonomía y control de sus acciones y les di una mayor dimensión comercial.

## **8. ¿Cómo concluir después de todos estos razonamientos?**

Creo que ya casi todo está dicho, pero me gustaría encontrar las palabras adecuadas para cerrar este ensayo. No entraré en el tópico que el dinero no da la felicidad pero la ayuda. Ni en el de que estamos en una sociedad del materialismo donde se establece una equivalencia entre tener más posesiones y dinero y ser más feliz (cuestión esta en que todos los estudios se ponen de acuerdo que es precisamente al revés, a más materialismo más infelicidad). Pero sí que me gustaría al menos advertir que tengan cuidado con el dinero, pues es fruto de las mayores desigualdades e inequidades en nuestras empresas. Ya sin decir las diferencias en la retribución entre hombres y mujeres, cuestión ésta que merecería otro ensayo. Cuántos buenos empleados se han ido porque no cobraban acorde a sus responsabilidades, y muchos de ellos se han montado después sus propios negocios pues tenían tanta responsabilidad que tenían un claro *know-how* del negocio. ¿Se fueron por dinero? Si y no. Si, porque no cobraban acorde a lo que trabajaban en esa fórmula de equivalencias tan difícil de obtener, pero no, porque en realidad se fueron por una percepción de inequidad entre su esfuerzo laboral y entrega a la organización y el salario que cobraban.

Sé que es difícil establecer un plan de retribuciones justo, equitativo, objetivo y transparente. Pero no por ello imposible. Ante todo, creo que lo que diferencia a una empresa de alto rendimiento de otra que no lo es, es precisamente el éxito en este paso. Es decir, en haber establecido un sistema de evaluación vinculado a la retribución justo, compartido, equitativo, objetivo y transparente. Este creo es el gran reto de nuestras empresas pequeñas y medianas para seguir compitiendo en un mercado cada vez más difícil y complejo. Pero será mucho más fácil si tenemos a las personas de nuestra organización compartiendo nuestros objetivos. Y eso creo no lo puede comprar el dinero. Son tantas cosas las que el dinero no puede comprar, que creo debo acabar este ensayo aquí, abierto a que usted las piense. Recuerde, si sólo intercambia dinero en su empresa no dude que tiene un virus complicado de resolver, es una empresa enferma y debilitada, supérela, y ¡no motive con dinero!