

## ¿EL SALARIO MOTIVA?

Adrian Silisque Mamani<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Docente "Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras".  
Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho"

**Dirección para correspondencia:** Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, campus universitario, Zona El Tejar

Permítaseme iniciar este artículo con este adagio popular que dice: "con dinero, hasta la pobreza es llevadera", esto es cierto, pero también lo es el refrán que dice: "aunque la dádiva ayuda, pero no resuelve el problema". Si aplicamos estas sentencias al ámbito del manejo empresarial, en nuestro país los salarios no han dejado ni dejarán de ser una de las preocupaciones más recurrentes del sector de los trabajadores como de los empleadores, preocupación que se manifiesta, en el caso de los trabajadores, por la aspiración de obtener mayor incremento salarial, y por parte de los empleadores, bajo el concepto de que el salario es un elemento que hace al costo de producción, la preocupación está dirigida a buscar la reducción, al mínimo posible, del incremento salarial demandado por los trabajadores.

Si bien el salario tiene un efecto directo en el nivel de vida y estatus social de los trabajadores, y como tal es obvio que genera satisfacción, pero esto no hace en exclusivo que sea un factor determinante para un verdadero compromiso y entrega plena de las capacidades y potencialidades del personal para con la empresa.

Sin embargo, en las condiciones actuales donde los cambios en las estructuras económicas, sociales, políticas y culturales son realidades, estos cambios tienen su influjo en las estructuras motivacionales de las personas. El incremento de la formación media y el acceso a Internet están haciendo que las personas sean menos dependientes de un solo salario, lo que conlleva además a que el salario pierda su poder motivacional para generar el compromiso con la empresa.

Es por ello que me tomo la licencia para afirmar claramente: el salario no motiva. Asumiendo el riesgo de que no se comparta con estas ideas, vuelvo a repetir: ¡EL SALARIO NO MOTIVA!.

No conozco y ni creo que exista empresa alguna o institución en el que, sólo por dinero, los trabajadores

puedan sentirse comprometidos, trasladen todo su esfuerzo, su interés y sus capacidades para el desempeño eficiente y efectivo de sus funciones. Si existiese, no cabe duda que se estaría entrando en ese terreno simplista de la compra de lealtades, y en el ámbito de la administración, sabemos que la lealtad y fidelidad de los clientes no se compran, como no se compran también la lealtad y el compromiso de los trabajadores, pero sí es posible a que se las conquiste.

En cambio, se podrían citar ejemplos (y no pocos) donde el salario se convierte en un problema de motivación, más alto todavía es, si la escala es mayor y en el tiempo difícil de sostener.

La lealtad y el compromiso auténtico hacia un objetivo común, el interés pleno para luchar a partir de un deseo o un reto aceptado, son los mayores predictores de motivación existentes en el entorno empresarial, y estos son, sin duda, los aspectos no tangibles de la remuneración, los que dependen de la actitud de confianza de los directivos para con los trabajadores, de aquellos compromisos a partir de encuentros, charlas, etc., pero fundamentalmente de que de una vez por todas, se aprenda a reconocer que las personas no son recursos humanos, son seres humanos que tienen recursos que son de naturaleza humana, que en términos de costo su aplicación sería menor para las empresas.

Pues entonces, ¿Porque se cree, se enseña y acepta equivocadamente la idea de que el salario es lo que motiva al personal a trabajar?

Primero, porque nos olvidamos de la lección que ya Frederick Herzberg nos enseñó: lo contrario de motivar no es desmotivar, es no motivar. Desmotivar es otra cosa y, tiene su propio contrario, es no desmotivar.

En realidad, un salario mal concebido desmotiva. Un salario que no guarda relación con la

importancia de lo que se hace en el puesto, poco ligado a los objetivos y al desempeño desmotiva al personal. En cambio, un salario correcto, no desmotiva, no se convierte en objeto de fricciones y problemas en la empresa.

Un salario básico que corresponda pagarse en un puesto de trabajo, si es más alto o está por encima respecto a otros cargos similares en el sector, puede suponer un empuje motivacional a corto plazo. Pues a muy corto plazo, ya que de inmediato, es posible se olvide de la situación de privilegio y se perciba como normal que ante una ligera variación del mismo puede ayudar a crear más problemas de lo que se puede creer evitar, por cuanto un salario básico alto se vuelve en una obligación de la empresa.

Más allá de la diversidad de modelos y técnicas que existen para determinar salarios básicos y construir estructuras salariales, este artículo pretende ayudar a reflexionar sobre lo que realmente pueda motivar al personal en una empresa.

Si tomamos en cuenta las enseñanzas de Herzberg, el empleado, al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y además se le asignan funciones que constituyan un desafío y sean interesantes, se sentirá motivado. Por tanto, la reflexión en cuanto a lo que realmente pueda hacerse para motivar es: remunerar, recompensar y reconocer.

Remunerar implicaría determinar un salario básico establecido según las variables de la empresa, de acuerdo al valor o importancia

de lo que se hace en el puesto. No está ligado a un desempeño excepcional o a otra variable. Normalmente se entiende como un fijo sobre la que se calculan componentes salariales correspondientes a la antigüedad y otros ligados al reparto de beneficios anuales.

Recompensar es incorporar la posibilidad de que el trabajador pueda incrementar su base salarial en función a su desempeño. Normalmente toma la forma de variables que se vincula a la consecución de resultados. Por tanto, es el salario ligado a un objetivo histórico (ventas, resultados del puesto, ranking de ventas).

Reconocer es establecer un salario ligado a logros creados ex profeso, y por tanto, no es histórico. Es una variable para reconocer la consecución de un desarrollo excelente más allá de lo que se espera en el puesto. Su concesión puede ser discrecional (por ejemplo cuando se liga a un sistema de competencias y toma la forma de entrevista de desarrollo profesional), y normalmente se relaciona con una promoción, un ascenso o en la asignación de nuevas responsabilidades con autonomías de decisión, entre otros, que más allá del incremento salarial que estas traen consigo, son los que en verdad tiene sentido hablar de un reconocimiento.

Por tanto, aquello que de verdad motiva es el reconocimiento, o como mínimo, el equilibrio entre: Remunerar, Recompensar y Reconocer. No hay duda que es muy delgada la línea que los separa a estas variables pero que debería trabajarse en ella para motivar al personal en la empresa, y esto en aras de lograr un verdadero compromiso hacia la empresa.