

desempeño individual está determinado no sólo por el nivel de esfuerzo individual, sino también por la capacidad del individuo para lograr un buen desempeño y por si la organización tiene un sistema de evaluación del desempeño justo y efectivo. La relación desempeño-recompensa será fuerte si la persona percibe que el desempeño es lo que se recompensa (y no la antigüedad, el favoritismo, o algún otro criterio). El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación recompensas-meta. Las teorías tradicionales de las necesidades entran en juego en este punto. La motivación será alta al grado en que las recompensas que recibe una persona por su alto desempeño satisfagan las necesidades dominantes que sean congruentes con sus metas individuales.

Una mirada más atenta al modelo también nos muestra que considera las teorías de logro-necesidad, refuerzo, equidad y MCT. Vemos que lo que motiva a la persona con una alta necesidad de logro no es la evaluación que la organización haga sobre su desempeño ni las recompensas organizacionales, de ahí el salto —representado gráficamente en el cuadro 11-9— desde el esfuerzo individual hasta las metas individuales para las personas de desempeño alto. Recuerde que las personas con altas necesidades de logro estarán motivadas internamente siempre que los trabajos que realicen les provean de responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. No les preocupan los vínculos esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa o recompensas-metas.

La teoría del refuerzo se puede observar en el modelo reconociendo que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si los gerentes diseñan un sistema de recompensas al que los empleados consideren “redituable” a cambio de sus esfuerzos, las recompensas reforzarán y fomentarán continuamente el buen desempeño. Las recompensas también desempeñan una parte importante en la teoría de la equidad. Las personas compararán las recompensas (resultados) que reciben por sus aportaciones o esfuerzos que realizan con la razón aportaciones-resultados de sus compañeros de trabajo. Si existe inequidad, esto puede influir en el esfuerzo invertido.

Por último, se considera al MCT como un modelo integrativo. Las características de la tarea (diseño del trabajo) influyen la motivación laboral en dos áreas. Primero, los empleos diseñados en torno a las cinco dimensiones de trabajo pueden dar lugar a un alto desempeño laboral real porque la motivación de los individuos será estimulada por el propio trabajo —esto es, ellos mismos incrementarán el vínculo entre esfuerzo y desempeño—. Segundo, los empleos que se diseñen en torno a dichas cinco dimensiones laborales también incrementan el control del empleado sobre los elementos clave de su trabajo. Por tanto, los trabajos ofrecen características de autonomía, retroalimentación y tareas similares que ayudan a satisfacer las metas de los empleados que desean un mayor control sobre su trabajo.



¿QUÉ TEMAS ACTUALES RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO ENFRENTAN LOS GERENTES?

Comprender y predecir la motivación del empleado es una de las áreas más populares en la investigación sobre administración. Hemos presentado ya varias teorías sobre motivación. No obstante, incluso los estudios actuales sobre la motivación del empleado están influidos por algunas cuestiones importantes relativas al lugar de trabajo —motivar en circunstancias económicas difíciles, manejar desafíos interculturales, motivar grupos únicos de trabajadores, y diseñar programas adecuados de recompensas.

¿Cómo pueden los gerentes motivar a sus empleados durante crisis económicas?

Zappos, el estafalario minorista de zapatos en línea con sede en Las Vegas (ahora parte de Amazon.com), siempre había tenido la reputación de ser un lugar divertido para trabajar.⁴⁴ No obstante, durante la recesión económica, al igual que muchas empresas, tuvo que recortar su personal —124 empleados en total—. El CEO Tony Hsieh deseaba dar de inmediato la noticia para disminuir el estrés entre sus empleados, así que anunció la medida por correo electrónico, en su *blog* y en su cuenta de Twitter. Aunque algunos podrían pensar que ésta es una manera terrible de comunicar este tipo de noticias, la mayor parte de los empleados le agradeció haber sido tan abierto y honesto. La empresa también tuvo mucho cuidado con las personas despedidas. Los empleados despedidos que tenían menos de dos años de servicio recibieron el salario correspon-

diente a lo que restaba del año. Los empleados con mayor antigüedad recibieron el salario de cuatro semanas por cada año de servicio. Todos obtuvieron seis meses de cobertura pagada de su seguro médico y, a solicitud expresa, conservaron su descuento de 40% en mercancía hasta la temporada navideña. Zappos siempre había sido ejemplo del cuidado que se debe dar a los empleados en los tiempos buenos, pero entonces demostró cómo tratarlos en tiempos malos.

La recesión económica de los últimos años fue difícil para muchas organizaciones, en especial por lo que se refiere a los empleados. Despidos, presupuestos apretados, aumentos mínimos o nulos, reducción de prestaciones, ausencia de bonos, largas horas haciendo el trabajo de quienes fueron despedidos —ésta fue una realidad que muchos empleados enfrentaron—. A medida que las condiciones se deterioraban, la confianza, el optimismo y el compromiso de los empleados con sus trabajos se desplomaron. Desde luego, no fue fácil para los gerentes mantener a sus empleados motivados en circunstancias tan adversas.

Los gerentes se dieron cuenta de que, en una economía incierta, debían ser creativos para conservar la energía de los esfuerzos de sus empleados, orientarlos y mantenerlos enfocados hacia el logro de metas. Se vieron obligados a buscar formas de motivar a los empleados, las cuales no involucraban dinero o eran relativamente baratas.⁴⁵ Por tanto, dependían de acciones como reunirse con los empleados para mantener abiertas las líneas de comunicación y recibir su opinión sobre diversos temas; establecer una meta común, como mantener un excelente servicio al cliente, mantener a todos enfocados; crear un sentimiento de comunidad para que los empleados pudieran ver que los gerentes se preocupaban por ellos y por su trabajo; y dar a los empleados la oportunidad de continuar creciendo y aprendiendo. Y, desde luego, una palabra de aliento siempre funciona.

¿Cómo afecta la cultura de un país los esfuerzos motivacionales?

En el entorno global de los negocios de la actualidad, los gerentes no pueden asumir automáticamente que los programas motivacionales que funcionan en un área geográfica lo van a hacer en otra. La mayoría de las teorías actuales sobre la motivación se desarrollaron en Estados Unidos por estadounidenses y sobre estadounidenses.⁴⁶ Quizá la característica pro estadounidense más patente en estas teorías es su gran énfasis sobre el individualismo y el logro. Por ejemplo, tanto la teoría de fijación de metas como la de las expectativas enfatizan el logro de metas, así como el pensamiento racional e individual. Veamos cómo se transfieren entre las culturas las teorías de la motivación.

La jerarquía de necesidades formulada por Maslow argumenta que la gente inicia en el nivel fisiológico y avanza progresivamente a lo largo de la jerarquía. De tener alguna aplicación, esta jerarquía es congruente con la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, donde existe una fuerte tendencia a evadir la incertidumbre, las necesidades de seguridad estarían en la cima de la jerarquía de necesidades. Los países que tienen un alto puntaje en las características de cuidado —Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia— tendrían en la cima de su jerarquía a las necesidades sociales.⁴⁷ Podríamos predecir, por ejemplo, que el trabajo de grupo sería más motivador cuando la cultura de la empresa tenga un puntaje alto en el criterio del cuidado.

Otro concepto de motivación que a todas luces tiene tintes estadounidenses es la necesidad de logro. La concepción de que una alta necesidad de logro actúa como motivador interno presupone dos características culturales: disposición a aceptar un grado moderado de riesgo (lo cual excluye a países con fuertes tendencias a evitar el riesgo) y preocupación por el desempeño (la cual es aplicable casi de manera particular a países con fuertes tendencias hacia el logro). Esta combinación se encuentra en los países angloamericanos de Canadá, Estados Unidos y Gran Bretaña.⁴⁸ Por otra parte, estas características están relativamente ausentes en países como Chile y Portugal.

La teoría de la equidad cuenta con bastantes seguidores en Estados Unidos, lo cual no es de extrañar dado que los sistemas de recompensas al estilo estadounidense están basados en el supuesto de que los empleados son bastante sensibles a la equidad en la asignación de recompensas. En Estados Unidos, la equidad se refleja en la relación tan estrecha que existe entre remuneración y desempeño. No obstante, evidencia reciente sugiere que en las culturas colectivistas, en especial en los países ex socialistas de Europa Central y Occidental, los empleados esperan que las recompensas reflejen sus necesidades individuales así como su desempeño.⁴⁹ Además, debido al legado comunista y a las economías centralmente planificadas, los empleados exhiben una mayor actitud de “merecimiento” —es decir, esperan que los resultados sean mayores que sus aportaciones—.⁵⁰ Estos hallazgos sugieren que las prácticas remunerativas al estilo estadounidense quizá deban modificarse en algunos países con el fin de ser percibidas como justas por los empleados.

A pesar de estas diferencias interculturales en la motivación, también se pueden encontrar varias coincidencias. Por ejemplo, el deseo de tener un trabajo interesante parece ser importante para casi todos los empleados, sin importar su cultura nacional. En un estudio de siete países, los empleados en Bélgica, Gran Bretaña, Israel y Estados Unidos calificaron en primer lugar, entre 11 metas laborales, el “trabajo interesante”. Japón, Holanda y Alemania lo calificaron en segundo o tercer lugar.⁵¹ Asimismo, en un estudio que comparaba los resultados de preferencia laboral entre los estudiantes graduados en Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, el crecimiento, el logro y la responsabilidad calificaron entre los primeros tres y tuvieron puntuaciones idénticas.⁵² Ambos estudios sugieren cierta universalidad en la importancia de los factores intrínsecos identificados por Herzberg en su teoría bifactorial. Otro estudio reciente que examinó las tendencias motivacionales en el lugar de trabajo en Japón también parece indicar que el modelo de Herzberg es aplicable a los empleados de Japón.⁵³

¿Cómo pueden los gerentes motivar a grupos únicos de trabajadores?

Motivar a los empleados nunca ha sido fácil. Los empleados llegan a las organizaciones con diferentes necesidades, personalidades, habilidades, capacidades, intereses y aptitudes. Tienen diferentes expectativas de sus empleadores y distintas formas de concebir las expectativas que el patrón tiene derecho a tener. Además varían ampliamente en cuanto a lo que desean de sus trabajos. Por ejemplo, algunos empleados obtienen mayor satisfacción a partir de sus intereses y ocupaciones personales, y sólo desean un salario semanal —nada más—. No están interesados en hacer que su trabajo sea más desafiante o interesante ni en ganar concursos de desempeño. Otros derivan una gran satisfacción de su trabajo y se sienten motivados a ejercer altos niveles de esfuerzo. Dadas estas diferencias, ¿cómo pueden los gerentes realizar un trabajo eficaz para motivar a grupos únicos de trabajadores que nutren las filas de la fuerza laboral de hoy? Una opción es comprender los requerimientos motivacionales de estos grupos constituidos por diversos empleados, profesionales y empleados contingentes.

MOTIVAR A UNA FUERZA LABORAL DIVERSA. Para maximizar la motivación entre la fuerza laboral actual, los gerentes necesitan pensar en términos de *flexibilidad*. Por ejemplo, los estudios indican que los hombres dan más importancia a tener mayor autonomía en sus trabajos que las mujeres. En cambio, la oportunidad para aprender, horarios laborales cómodos y flexibles, y buenas relaciones interpersonales son factores más importantes para las mujeres.⁵⁴ Tener la oportunidad de ser independiente y estar expuesto a diferentes experiencias es importante para los empleados de la generación Y, en tanto que los empleados de mayor edad pueden estar más interesados en oportunidades laborales más estructuradas.⁵⁵ Los gerentes deben reconocer que lo que motiva a una madre soltera —de la que dependen dos niños y que trabaja tiempo completo para mantener a su familia— puede ser muy diferente de las necesidades de un empleado soltero que trabaja medio tiempo o de un empleado de mayor edad que trabaja sólo para complementar su ingreso como jubilado. Es necesaria una gama más diversa de recompensas para motivar a empleados con necesidades tan diversas. Muchos de los programas de equilibrio entre vida personal y trabajo (vea el capítulo 7) que las organizaciones han implementado son una respuesta a las diversas necesidades de una fuerza laboral diversa. Además, muchas organizaciones han desarrollado esquemas de trabajo flexibles (vea el capítulo 6) que reconocen diferentes necesidades. Este tipo de programas (como el teletrabajo, semanas de trabajo comprimidas, horarios flexibles y trabajo compartido) pueden popularizarse aún más a medida que los empleadores busquen formas de ayudar a los empleados a lidiar con los altos precios del combustible.

¿Los esquemas flexibles de trabajo motivan a los empleados? Aunque tales esquemas pueden parecer muy motivacionales, se han encontrado ventajas y desventajas al respecto. Por ejemplo, un estudio del impacto del teletrabajo sobre la satisfacción laboral encontró que la satisfacción laboral en un inicio aumentó a medida que la frecuencia del teletrabajo aumentaba, pero conforme el número de horas pasadas en el teletrabajo fue en aumento, la satisfacción laboral comenzó a nivelarse, a disminuir un poco y después a estabilizarse.⁵⁶

MOTIVAR A LOS PROFESIONALES. A diferencia de hace una generación, el empleado típico de la actualidad tiene más probabilidades de ser un profesional con grado universitario que de ser un obrero. ¿De qué deben los gerentes estar más conscientes cuando intenten motivar a un equipo de ingenieros en el India Development Center de Intel, a un equipo de diseñadores de software en SAS Institute of North Carolina, o a un grupo de consultores en Accenture en Singapur?

Los profesionales son diferentes de los no profesionales.⁵⁷ Tienen un compromiso a largo plazo con el campo en que son expertos. Para mantenerse al día necesitan actualizar de manera regular su conocimiento, y debido a este compromiso con su profesión, rara vez definen su semana laboral como de 8 AM a 5 PM cinco días a la semana.

¿Qué motiva a los profesionales? El dinero y los ascensos suelen ocupar los últimos lugares en su lista de prioridades. ¿Por qué? Porque los profesionales tienden a gozar de un buen salario y disfrutan lo que hacen. En cambio, el desafío de sus trabajos suele ocupar un lugar más alto en su lista. Les gusta abordar problemas y encontrarles solución. Su principal recompensa es el propio trabajo. Los profesionales también valoran el apoyo. Desean que otros consideren importante su trabajo. Esto puede ser verdad para todos los empleados, pero los profesionales tienden a enfocarse en su trabajo como si fuera el interés central en su vida, en tanto que los no profesionales suelen tener otros intereses ajenos al trabajo capaces de compensar las necesidades no satisfechas en el trabajo.

MOTIVAR A LOS EMPLEADOS CONTINGENTES. A medida que los empleos de tiempo completo se han ido eliminando a través del adelgazamiento organizacional y otras formas de reestructuración, ha aumentado el número de plazas de tiempo parcial y otras formas de trabajo temporal. Los empleados contingentes no tienen la seguridad o estabilidad de la que gozan otros empleados. Los empleados temporales suelen recibir prestaciones mínimas o nulas, como servicios médicos o pensiones.⁵⁸

No existe una solución simple para motivar a los empleados contingentes. Para un pequeño grupo de personas que prefieren la libertad de su estatus temporal, la falta de estabilidad quizá no sea un problema. Además, la temporalidad puede agrandar más a médicos, ingenieros, contadores o planificadores financieros que no desean las demandas de un empleo de tiempo completo. Pero hay excepciones. En su mayor parte, los empleados temporales no lo son por gusto.

¿Qué motivará a los empleados temporales involuntarios? Una respuesta obvia es la oportunidad de convertirse en empleado permanente. En casos en que los empleados permanentes han sido seleccionados de entre un conjunto de empleados temporales, los temporales suelen trabajar con mayor ahínco porque tienen la esperanza de adquirir la permanencia. Una respuesta menos evidente es por la oportunidad de recibir capacitación. La capacidad de un empleado temporal de encontrar un nuevo empleo dependerá en gran medida de sus habilidades. Si un empleado considera que el empleo que está realizando puede ayudarlo a desarrollar habilidades comercializables, entonces su motivación será mayor. Desde el punto de vista de la equidad, cuando los empleados temporales trabajan al lado de empleados permanentes que ganan más y obtienen prestaciones por hacer también el mismo trabajo, el desempeño de los temporales tiende a ser inferior. Separar a tales empleados o quizá minimizar la interdependencia entre ellos podría ayudar a los gerentes a contrarrestar problemas potenciales.⁵⁹

¿Cómo pueden los gerentes diseñar programas de recompensas adecuados?

Blue Cross of California, una de las aseguradoras de servicios médicos más grandes de Estados Unidos, ofrece bonos a los doctores que operan en su organización de mantenimiento de la salud a partir de la satisfacción del paciente y otros estándares de calidad. Los conductores de FedEx se sienten motivados por un sistema de pagos que los recompensa por sus tiempos de entrega y las cantidades entregadas.⁶⁰ No hay duda de que los programas de recompensas para los empleados desempeñan una función poderosa para motivar la conducta adecuada del empleado. Algunos de los programas de recompensas más populares son la administración de libro abierto, el reconocimiento a los empleados, y la remuneración por desempeño.

¿CÓMO PUEDEN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LIBRO ABIERTO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS? Sólo 24 horas después de que los gerentes de la Heavy Duty Division of Springfield Remanufacturing Company se reunieron para analizar un documento financiero de varias páginas, todos los empleados de la planta pudieron ver la misma información. Si los empleados alcanzaban las metas de envío, participarían de un cuantioso bono de fin de año.⁶¹ Muchas organizaciones de varios tamaños involucran a sus empleados en las decisiones laborales presentándoles sus estados financieros (los “libros”). Comparten la información de manera que los empleados se sientan motivados a tomar mejores decisiones con respecto a su trabajo y estén mejor habilitados para comprender las implicaciones de lo que hacen, de cómo lo hacen, y del impacto final que eso tiene en los ingresos netos de la organización. Este enfoque

recibe el nombre de **administración de libro abierto** y muchas organizaciones ya lo están utilizando.⁶² En Best Buy, las sesiones de “Donas con Darren” (llevadas a cabo cuando Darren Jackson era el CEO de la empresa) eran tan populares que más de 600 empleados asistían con regularidad. Sus presentaciones cubrían los aspectos financieros generales de la empresa y fundamentos de finanzas.⁶³

La meta de la administración de libro abierto es hacer que los empleados piensen como un propietario al ver el impacto de sus decisiones sobre los resultados financieros. Debido a que muchos empleados no tienen el conocimiento o la experiencia necesaria para comprender los estados financieros, es preciso enseñarlos a leerlos y comprenderlos. Por tanto, una vez que los empleados tienen este conocimiento, los gerentes deben compartir regularmente los “libros” con ellos. Al compartir esa información, los empleados comienzan a ver el vínculo entre sus esfuerzos, su nivel de desempeño y los resultados operacionales.

¿CÓMO PUEDEN LOS GERENTES UTILIZAR LOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO? Los **programas de reconocimiento a empleados** consisten en atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio del trabajo bien realizado.⁶⁴ Pueden asumir varias formas. Por ejemplo, Kelly Services introdujo una nueva versión de su sistema basado en puntos para promover mejor la productividad y la retención entre sus empleados. El programa, llamado Kelly Kudos, da a los empleados más opciones de recompensas y les permite acumular puntos a través de un periodo de tiempo más largo. Y está funcionando. Los participantes generan tres veces más ingresos y horas que los empleados que no reciben puntos.⁶⁵ Sin embargo, la mayoría de los gerentes utiliza un enfoque mucho más informal. Por ejemplo, cuando Julia Stewart —actual presidenta y CEO de DineEquity, Inc.— era presidente de los restaurantes Applebee’s, frecuentemente dejaba sobres cerrados con notas en las sillas de los empleados después de que todos se habían ido a casa.⁶⁶ Estas notas explicaban lo importante que era para Stewart el trabajo de la persona a quien le dejaba el recado o cuánto apreciaba que hubiera llevado a cabo algún proyecto. Stewart también utilizaba mensajes de buzón de voz que grababa después del horario laboral para decirles a sus empleados cómo agradecía un trabajo bien hecho. Pero el reconocimiento no necesariamente tiene que venir sólo de los gerentes. Alrededor de 35% de las empresas alientan a los empleados a reconocer el trabajo ejemplar de sus compañeros.⁶⁷ Por ejemplo, los gerentes de Yum Brands Inc. (matriz de las cadenas de comida Taco Bell, KFC y Pizza Hut, con sede en Kentucky) estaban buscando alguna manera de reducir la rotación de sus empleados. Encontraron un exitoso programa de servicio al cliente que también requería del reconocimiento de los compañeros de trabajo y se estaba implementando en los restaurantes KFC de Australia. Los empleados reconocían de manera espontánea a sus compañeros de trabajo con “Tarjetas Champs, un acrónimo de atributos tales como limpieza, hospitalidad y precisión (*cleanliness, hospitality, accuracy*)”. Yum implementó el programa en otros restaurantes de todo el mundo, y atribuye la reducción de la rotación laboral entre sus empleados por hora —de 181% a 109%— a este programa de reconocimiento.⁶⁸

Una encuesta entre organizaciones encontró que 84% contaba con algún tipo de programa para reconocer los logros de los empleados.⁶⁹ Pero, ¿los empleados consideran que estos programas son importantes? ¡Por supuesto! Otra encuesta realizada entre una amplia gama de empleados les preguntó qué era lo que consideraban como el motivador más poderoso en el lugar de trabajo. ¿Su respuesta? ¡Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento!⁷⁰

De acuerdo con la teoría del refuerzo (vea el capítulo 9), recompensar el comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de percibir el comportamiento tiende a fomentar su repetición. Y el reconocimiento puede asumir varias formas. Usted puede felicitar personalmente a un empleado en privado por su buen trabajo. Puede enviar una nota escrita a mano o un mensaje por correo electrónico agradeciendo algo positivo que el empleado haya hecho. Para los empleados con una fuerte necesidad de aceptación social, puede realizar el reconocimiento público. Para mejorar la cohesión de grupo y la motivación, puede celebrar los éxitos de un equipo. Por ejemplo, puede hacer algo como celebrar una fiesta de pizzas para reconocer los logros de un equipo. Algunas de estas cosas pueden parecer simples, pero resultan muy efectivas para demostrar a los empleados lo valiosos que son.

¿CÓMO PUEDEN LOS GERENTES UTILIZAR LA REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS? He aquí una estadística basada en encuestas que lo sorprenderá: 40% de empleados no ve un vínculo claro entre su desempeño y su remuneración.⁷¹ Así que uno piensa: ¿Qué es lo que remuneran las empresas en donde trabajan estos empleados? Obviamente, ahí no existen expectativas de desempeño claramente comunicadas.⁷² Los **programas de**

remuneración por desempeño son planes de compensación variables que pagan con base en alguna medida del desempeño.⁷³ Los planes de remuneración a destajo, planes de incentivo salarial, la participación de utilidades y los bonos de suma global son algunos ejemplos. Lo que diferencia esta forma de remuneración de planes de compensación más tradicionales es que en lugar de pagar a una persona por el tiempo que pasa en el trabajo, la remuneración se ajusta para reflejar alguna medida del desempeño. Las medidas del desempeño podrían incluir cuestiones como la productividad individual, productividad del equipo o grupo de trabajo, productividad departamental, o el desempeño financiero general de la organización.

Quizá la remuneración por desempeño sea el enfoque más compatible con la teoría de las expectativas. Para maximizar la motivación, las personas deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben. Si las recompensas se asignan sólo por factores no vinculados al desempeño —como antigüedad, cargo, o aumentos salariales generalizados— es probable que los empleados no se esfuercen tanto. Desde una perspectiva de motivación, hacer que todo el salario del empleado dependa de alguna medida del desempeño enfocará su atención y esfuerzo hacia esa medida, después reforzará la continuación del esfuerzo con una recompensa. Si el desempeño del empleado, del equipo o de la organización disminuye, también lo harán las recompensas. Por tanto, existe un incentivo para mantener en alto los niveles de esfuerzo y motivación.

Los programas de remuneración por desempeño son muy populares. Alrededor de 80% de las empresas estadounidenses más grandes tienen alguna forma de plan de remuneración variable.⁷⁴ Este tipo de planes se ha intentado implementar también en otros países como Canadá y Japón. Alrededor de 30% de las empresas canadienses y 22% de las japonesas tienen planes de desempeño corporativos.⁷⁵

¿Los planes de remuneración por desempeño funcionan? La mayoría de las veces, los estudios indican que sí funcionan. Por ejemplo, un estudio encontró que las empresas que utilizan los programas de remuneración por desempeño tenían un mejor desempeño financiero que las que no los utilizan.⁷⁶ Otro estudio demostró que los programas de remuneración por desempeño con incentivos basados en resultados tuvieron un resultado positivo en las ventas, la satisfacción del cliente y las utilidades.⁷⁷ Si una organización utiliza equipos de trabajo, los gerentes deben considerar emplear incentivos basados en el desempeño de grupo para reforzar el compromiso y el esfuerzo del equipo. Pero para saber si estos programas deben ser individuales o grupales, los gerentes deben asegurarse de que sean específicos en cuanto a la relación entre la remuneración de una persona y su nivel de desempeño esperado. Los empleados deben comprender con claridad cómo se traduce su desempeño —el suyo y el de la organización— en el dinero de su sueldo.⁷⁸

NOTA FINAL SOBRE LOS PROGRAMAS DE RECOMPENSAS A EMPLEADOS. En tiempos de incertidumbre económica, la capacidad de los gerentes para reconocer y recompensar a sus empleados muchas veces está severamente limitada. Es difícil mantener la productividad de los empleados en tiempos difíciles, a pesar de que sea una necesidad crítica. No sorprende que los empleados se sientan menos conectados con su trabajo. De hecho, un estudio reciente de Corporate Executive Board encontró que el bajo compromiso de los empleados había disminuido la productividad general de 3 a 5%.⁷⁹ Pero existen medidas que los gerentes pueden aplicar para mantener y quizá hasta incrementar los niveles de motivación de los empleados. Una es aclarar el rol de la persona en la organización. Mostrarles a los empleados la manera en que sus esfuerzos están contribuyendo a mejorar la situación general de la empresa. También es importante mantener las líneas de comunicación abiertas y la comunicación bidireccional entre los gerentes de alto nivel y los empleados para calmar temores e inquietudes. La clave al momento de emprender cualquier medida es continuar demostrando a los empleados que la empresa se preocupa por ellos. Como dijimos al principio del capítulo, el valor en las empresas proviene de los empleados que se sienten motivados a estar ahí. Los gerentes deben dar a los empleados una razón por la que quieran quedarse ahí.



Glowimages

Trenise Duvernay imparte clases de matemáticas a niños de cuarto grado en un distrito escolar de Nueva Orleans. Como maestra, Duvernay desea que se le remunere por ayudar a los estudiantes a triunfar y es promotora de la iniciativa de remuneración variable que ofrece su escuela. Ella es candidata a un bono por mérito que asciende a \$2 mil o más, el cual se otorga cada año y depende del desempeño que tengan los alumnos en las observaciones realizadas en el salón de clases y en los exámenes de conocimientos. El plan de remuneración sirve de motivador a los maestros porque basa una parte de sus ingresos en el desempeño, que se determina por el nivel de logro del estudiante y por la antigüedad o los grados. El movimiento hacia los planes de remuneración por desempeño para recompensar a los maestros por sus esfuerzos individuales es consecuencia de la tendencia tan difundida hacia los planes de remuneración variable en muchas empresas y dependencias gubernamentales.

administración de libro abierto

Enfoque motivacional en el que los estados financieros de la organización (los "libros") se comparten con todos los empleados.

programas de reconocimiento a empleados

Consisten en atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio del trabajo bien realizado.

programas de remuneración por desempeño

Planes de compensación variables que pagan con base en alguna medida del desempeño.