

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SISTEMAS DE RECOMPESA DE LA ORGANIZACIÓN

Aunque el pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. Un estudio de 2006 reveló que si bien sólo 45 por ciento de los empleadores pensaban que el pago era un factor clave por el que se perdía el talento, el 71 por ciento de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal.

1. Recompensas extrínsecas

Dado que la paga es tan importante, necesitamos entender qué y cómo pagar a los empleados. Para hacer eso, la administración debe tomar algunas decisiones estratégicas. ¿Los salarios que pague la empresa superarán, igualarán o quedarán por debajo del mercado? ¿Cómo recibirán reconocimiento las contribuciones individuales? En esta sección se estudian las cuatro principales decisiones estratégicas relacionadas con la compensación que es necesario tomar en cuenta: (1) ¿qué es lo que se paga a los empleados? (lo que se decide con el establecimiento de una estructura de pagos); (2) ¿cómo pagar a los empleados individuales? (esto se decide por medio de planes de pago variables y basados en las aptitudes); (3) ¿qué prestaciones ofrecer?, en especial si se ofrece a los empleados que elijan (prestaciones flexibles); y (4) ¿cómo elaborar programas de reconocimiento del empleado?

Compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable implica responder a la pregunta; “¿Por qué habría de hacer un esfuerzo adicional en este trabajo?”. Ello se preguntaba Anne García, maestra de cuarto año en una escuela primaria en Denver, Colorado. “Puedo ser excelente o sólo dar el mínimo. No hay ninguna diferencia. Me pagan lo mismo. ¿Por qué hacer cualquier cosa por arriba del mínimo?”.

Durante décadas se han escuchado comentarios similares al de Anne en boca de maestros debido a que los incrementos de salario han estado vinculados con la antigüedad. Sin embargo, recientemente, cierto número de escuelas han comenzado a rediseñar sus sistemas de pago para motivar a las personas como Anne a fin de que luchen por la excelencia en sus trabajos. Por ejemplo, Arizona, Florida, Iowa y Kentucky han introducido programas estatales que ligan el pago del maestro al desempeño de los estudiantes en el aula. En California, ciertos profesores ahora son elegibles para obtener bonos por desempeño.

Cierto número de organizaciones –tanto empresas de negocios como distritos escolares y otras instituciones gubernamentales– están abandonando el pago basado solamente en las credenciales o la antigüedad en el servicio, para acercarse al uso de programas de pago variable. Los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades, reparto de beneficios, y la entrega de acciones a los empleados, son formas de programas de pago variable. En vez de pagar a alguien por el tiempo en el trabajo o la antigüedad, un programa de pago variable basa una parte del sueldo del trabajador en cierta medida individual u organizacional del desempeño. Por tanto, sus ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo según la medida del desempeño.

2. Recompensas intrínsecas

Recompensas intrínsecas: Programas de reconocimiento a los empleados

Laura Schendell gana sólo \$8.50 por hora en su trabajo en un restaurante de comida rápida en Pensacola, Florida, y su empleo no es muy estimulante o interesante, a pesar de lo cual ella habla con entusiasmo de su labor, su jefe y la compañía que la emplea. “Lo que me gusta es que Guy [su supervisor] aprecia el esfuerzo que realizo. Me hace cumplidos en forma regular frente a los demás trabajadores de mi turno, y me han elegido como “Empleada del mes” dos veces en el último semestre. ¿Ves mi fotografía en ese cuadro que está en la pared?”.

Las organizaciones reconocen cada vez más lo que Laura Schendell ya sabe: las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación. En esta sección se estudiarán las maneras en que los gerentes pueden recompensar y motivar el desempeño de los empleados.

Los programas de reconocimiento van desde decir “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.

Nichols Foods Ltd., empresa embotelladora británica de refrescos y jarabes, tiene un programa exhaustivo de reconocimiento. El vestíbulo central de su área de producción está bordeado de “pizarrones de la presunción” en los que se anotan en forma regular los elogios a varios individuos y equipos. Cada mes se presenta a las personas nominadas por sus colegas por haber desarrollado un esfuerzo extraordinario en el trabajo, y los ganadores de todos los meses son elegibles para un reconocimiento adicional en la reunión anual fuera de la oficina. En contraste, la mayoría de gerentes utilizan un enfoque mucho menos formal. Julia Stewart, presidenta de los restaurantes Applebee deja con frecuencia notas cerradas en las sillas de los empleados una vez que se han marchado a casa. En las notas explica lo importante que considera el trabajo de la persona o lo mucho que aprecia la terminación de un proyecto reciente. Stewart también utiliza muchos mensajes en el correo de voz que deja después de las horas de oficina para decir a los trabajadores lo agradecida que está por un trabajo bien hecho.

Hace unos años, se aplicó una encuesta a 1,500 empleados de distintos esquemas laborales a fin de descubrir lo que consideraban el motivador más poderoso en su lugar de trabajo. ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento.

La ventaja obvia de los programas de reconocimiento es que no son caros (por supuesto los elogios son gratis). Por eso no debería sorprender saber que su popularidad ha aumentado. Un sondeo hecho en 2002 a 391 compañías reveló que el 84 por ciento de ellas tenía algún programa para reconocer los logros del personal, y 4 de cada 10 dijeron que en ese momento hacían más para dar reconocimiento a los trabajadores que lo que hacían un año antes.

A pesar de su popularidad creciente, sus críticos afirman que los programas de reconocimiento del empleado son muy susceptibles de sufrir manipulación política por parte de la administración. Cuando se aplican a trabajos en los que los factores del desempeño son relativamente objetivos, como las ventas, es probable que dichos programas sean percibidos por los empleados como algo justo. Sin embargo, en la mayor parte de trabajos, los criterios de lo que constituye un desempeño bueno no son evidentes por sí mismos, lo que permite que los gerentes manipulen el sistema y den reconocimiento a sus empleados favoritos. Cuando se abusa, eso mina el valor de los programas y conduce a la desmoralización de la fuerza laboral.

Referencia:

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Tercera Edición. Pearson educación.