

Ante un buen desempeño, ¿cómo recompenso?



[iStockphoto]/Thinkstock.

Las empresas que quieren recompensar a sus empleados por un buen desempeño cuentan con muchas herramientas a su disposición. Una de las maneras más tradicionales es promocionar y/o aumentar la retribución, pero ¿cómo saber si alguien está realmente preparado para un próximo reto o para merecer esa subida salarial?

Yolanda Antón

Las políticas de recursos humanos y la cultura corporativa a menudo dictan cuándo y cómo promocionar en la compañía, siendo los directivos quienes toman gran parte de la decisión e, incluso, la última decisión. En ambos casos, es fundamental tener en cuenta que cualquier promoción o incremento salarial necesita de una buena comunicación y debate con el empleado acerca de su desempeño, del pasado y de lo que se espera de él.

Por lo general, los directivos se sienten responsables de encontrar a su gente el siguiente nivel dentro de la organización y no hacerlo del modo correcto puede conllevar errores con consecuencias para toda la compañía. Con las recompensas, tanto de promoción como de incremento salarial, se lanzan señales que deben en todo momento ser coherentes con los valores de la organización. Así, un empleado que cubre sobradamente sus objetivos, pero trata mal a los miembros de

su equipo no debe ser recompensado en una organización que valora el trabajo en equipo.

Del mismo modo, la forma en que una organización promociona a sus empleados tiene implicaciones para el individuo. A menudo las organizaciones asumen que, con la promoción, deben darse responsabilidades para gestionar más personas y desarrollar, más que ejecutar, la estrategia, pero esto no son cuestiones en las que todo el mundo se desempeñe bien. Muchas organizaciones pierden a buenos empleados operativos por crear itinerarios de promoción únicos. Es más recomendable contar con itinerarios flexibles, adaptables a los individuos, como vía para aumentar el compromiso con la organización y fomentar la retención del talento.

Las recompensas deben ser siempre coherentes con los valores de la organización

Qué elementos debe analizar un directivo a la hora de reconocer un buen desempeño con una promoción o aumento salarial pueden ser:

- Antes de promocionar a un empleado, es necesario asegurarse de que lo que se le propone coincide con lo que le gusta hacer. Un ascenso no siempre hace feliz a un empleado, sólo lo será en la medida en que ese nuevo puesto le satisfaga. Una conversación honesta entre ambas partes garantiza el éxito de la promoción. Si el empleado no está interesado ni entusiasmado con las nuevas responsabilidades, es mejor considerar otra alternativa.
- Es necesario estar seguros de que el empleado es capaz de hacer el trabajo del puesto al que se le pretende promocionar. Para ello, es recomendable, por una parte, no basarse únicamente en su propia evaluación, sino contrastar con otras personas con las que el empleado interactúe (compa-



ñeros, miembros del equipo, incluso otros directivos) y, por otra, observar algunos marcadores en el trabajo actual que puedan ser indicativos de cómo va a desempeñarse en el nuevo puesto.

- Es fundamental tener en cuenta el equilibrio entre las competencias de la persona y el reto que se le marca. Un buen indicador es la capacidad y el deseo por aprender cosas nuevas, la inquietud por el aprendizaje y por la asunción de responsabilidades. Ocupar un puesto inferior a su cualificación es un factor de riesgo de desvinculación del empleado hacia la empresa. Si tiene un buen desempeño, pero no aprende nada nuevo, un ascenso o una subida salarial puede ser la mejor solución tanto para el individuo como para la organización.

Un ascenso o un incremento en la retribución no son las únicas vías, ni necesariamente las mejores, de motivación de los empleados

- En algunos casos, es preciso contar con más información, con más elementos de juicio antes de hacer definitivo un ascenso. Se pueden definir tareas y retos similares al puesto ofrecido para testear las habilidades del empleado. Para ello, es fundamental ser transparente con él sobre el objeti-

vo que se pretende, que sea por un corto período de tiempo y con criterios claros de éxito y evaluación.

Un ascenso no siempre hace feliz a un empleado, sólo lo será en la medida en que ese nuevo puesto le satisfaga

- Hay empleados que solicitan promocionar sin estar listos para ello y también habrá a quien frenar en su ascenso a pesar de estar listo. En el primer caso, es necesario escuchar atentamente los razonamientos del empleado y compartir sus inquietudes. Ayudará a la gestión ser claro acerca de las competencias y experiencias que necesitaría para alcanzar la promoción y facilitar la tarea para ampliar sus habilidades. En el segundo caso, también es fundamental la honestidad y la transparencia, asegurándonos de que el empleado comprende las explicaciones. En tanto la promoción no sea posible, fijarle objetivos intermedios le ayudará a prepararse para el futuro, cuando la compañía está mejor posicionada para darle un ascenso o un aumento de sueldo.

Lo más importante es encontrar maneras de mantener al empleado motivado y tener en cuenta que una confianza excesiva en la remuneración y la promoción como elementos motivadores conducen a una cultura organizativa demasiado transaccional y poco comprometida ::