Cap15: Cómo motivar a los empleados

¿QUÉ ES LA MOTIVACiÓN?

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia. El elemento *energía* es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una *dirección* que beneficie a la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados. Por último, la motivación incluye una dimensión de *perseverancia.* Queremos empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas.

PRIMERAS TEORíAS SOBRE LA MOTIVACiÓN

TEORíA DE LA JERARQuíA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La teoría más conocida acerca de la motivación es probablemente la teoría Abraham Maslow, psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas. Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos.

2. Necesidades de seguridad. Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.

3. Necesidades sociales. Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

4. Necesidades de estima. Las necesidades de u na persona de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. Necesidades de autorrealización. Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convenirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser.

Maslow argumentaba que cada nivel en la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Consideró las necesidades fisiológicas y de seguridad como *necesidades de orden inferior y* las sociales, de estima y de autorrealización como *necesidades de orden superior.* Las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, en tanto que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna. Los gerentes utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a los empleados a hacer cosas que satisfagan sus necesidades. Pero la teoría también dice que una vez que una necesidad se satisface por completo, un individuo no está motivado para satisfacer esa necesidad. Por lo tanto, para motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de necesidad dentro de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o sobre ese nivel.

TEORíA XYTEORíA y DE McGREGOR

Douglas McGregor es conocido por proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y. De manera muy simple, la Teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. La Teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor creía que los supuestos de la Teoria Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados. Desafortunadamente, no hay pruebas que confirmen que alguno de los conjuntos de supuestos sea válido o que ser un gerente de la Teoría Y sea la única manera de motivar a los empleados.

TEORíA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral. Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otra parte, cuando se sentían in satisfechas, tendían a citar facto res extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía. Además, Herzberg creía que los datos sugerían que lo o puesto a satisfacción no era insatisfacción, como se solía creer. Eliminar las características insatisfactorias de un empleo no necesariamente haría ese empleo más satisfactorio (o motivante). Llamó factores de higiene a los factores extrínsecos que generaban insatisfacción laboral. Cuando estos factores son adecuados, las personas no se sienten insatisfechas, pero tampoco se sienten satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas, Herzberg sugirió enfatizar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo mismo.

TEORíA DE LAS TRES NECESIDADES DE McCLELLAND

David McClelland y sus colegas propusieron la teoría de las tres necesidades, que sostiene que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo. Estas tres necesidades son la necesidad de logros (nAch), la cual es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares; la necesidad de poder (nPow), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias, y la necesidad de afiliación (nAff), la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad. De estas tres necesidades, la que se ha investigado más a fondo es la necesidad de logros.

Las personas que tienen una gran necesidad de logros se esfuerzan por alcanzar el logro personal en vez de las trampas y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que antes. No se han estudiado las otras dos necesidades de esta teoría tan exhaustivamente como la necesidad de logro. Sin embargo, sí sabemos que los mejores gerentes tienden a tener una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación.

TEORíAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACiÓN

TEORíA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Indica que las metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño mejor que el que se obtiene con las metas fáciles. La teoría nos dice:

Primero, trabajar hacia una meta es una fuente principal de motivación en el empleo*.* Por último, sabemos que las personas trabajarán mejor si obtienen retroalimentación acerca de su progreso hacia las metas porque ésta les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer. Pero no toda la retroalimentación es igualmente efectiva.

Primero, la teoría del establecimiento de metas supone que un individuo está comprometido con una meta. El compromiso es más probable cuando las metas se hacen públicas, cuando un individuo tiene un locus de control interno y cuando las metas las establece él mismo en vez de que se le asignen. Después, la autoeficacia se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto más alta sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en la tarea, es decir, dominar el reto.

TEORíA DEL REFUERZO

La teoría del refuerzo dice que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita se llaman reforzadores. La teoría del refuerzo ignora los factores como las metas, las expectativas y las necesidades. En su lugar; se enfoca solamente a lo que le sucede a una persona cuando hace algo. Con la teoría del refuerzo, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados si utilizan reforzadores positivos para las acciones que contribuyan a que la organización alcance sus objetivos. Los gerentes deben ignorar, no castigar, el comportamiento no deseable.

TEORíA DEL DISEÑO DE PUESTOS

Utilizamos el término diseño del puesto para referirnos a la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos. Los gerentes deben diseñar los trabajos deliberada y concienzudamente para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de los empleados. Cuando los trabajos están diseñados de esta forma, los empleados se motivan a trabajar con más ahínco. Veamos algunas formas en que los gerentes pueden diseñar puestos motivantes.

Ampliación del puesto. Un primer intento por superar los inconvenientes de la especialización del empleo involucraba expandir un empleo horizontalmente mediante la ampliación del alcance del puesto, es decir, la cantidad de tareas diferentes requeridas en un trabajo y la frecuencia en que éstas se repetían. La mayoría de los intentos de enriquecimiento del puesto enfocados solamente en aumentar la cantidad de tareas a realizar no parece que funcionen.

Enriquecimiento del puesto. Otro enfoque acerca del diseño del puesto es la expansión vertical de un empleo mediante la inclusión de responsabilidades de planeación y evaluación, es decir, el enriquecimiento del puesto. El enriquecimiento del puesto aumenta la profundidad del puesto, que es el grado de control de los empleados sobre su trabajo. Aun cuando el enriquecimiento del puesto puede mejorar la calidad del trabajo, la motivación y satisfacción de los empleados, la evidencia de las investigaciones sobre su utilidad no ha sido concluyente.

Modelo de las características del puesto. Éste identifica cinco dimensiones centrales del trabajo, sus interrelaciones y su efecto sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Estas

cinco dimensiones centrales son:

l. Variedad de habilidades, grado al cual un empleo requiere varias actividades de modo que un empleado pueda utilizar diversas habilidades y talentos.

2. Identidad de las tareas, grado al cual un empleo requiere la terminación de un trabajo completo e identificable.

3. Importancia de las tareas, grado al cual un empleo tiene un impacto considerable en las vidas o trabajos de otras personas.

4. Autonomía, grado al cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo mediante la programación del trabajo y la demarcación de los procedimientos que deben usarse para llevarlo a cabo.

5. Retroalimentación, grado al cual el llevar a cabo las actividades requeridas en el empleo, da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara acerca de la efectividad de su desempeño.

El modelo sugiere que los empleados tienden a estar motivados cuando *saben* (conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación) que ellos *personalmente* (responsabilidad experimentada a través de la autonomía del trabajo) se desempeñaron bien en las tareas que *les interesan* (significado experimentado a través de la variedad de habilidades, la identidad de las tareas o la importancia de las mismas). El modelo da a los gerentes lineamientos específicos para el diseño de un puesto.

Estas sugerencias especifican los tipos de cambios que más probablemente lleven a una mejoría en las cinco dimensiones centrales. Notará que dos de las sugerencias incorporan en la ampliación del puesto y el enriquecimiento del puesto, aunque las otras sugerencias son más que una expansión vertical y horizontal del trabajo.

*1. Combinar tareas.* Reúna tareas fragmentadas para formar un nuevo módulo de trabajo más grande (ampliación del puesto) y, de esta forma, incrementar la variedad de habilidades y la identidad de las tareas.

*2. Crear unidades naturales de trabajo.* Diseñe tareas que formen un todo identificable y significativo, para así incrementar el sentido de "propiedad" del empleado sobre su trabajo.

*3. Establecer relaciones con los clientes (externos* o *internos).* Cuando sea posible, establezca relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes para incrementar la variedad de habilidades, la autonomía y la retroalimentación.

*4. Expandir los puestos verticalmente.* La expansión vertical da a los empleados responsabilidades y controles antes reservados para los gerentes, lo cual incrementa la autonomía del empleado.

5. *Abrir canales de retroalimentación.* La retroalimentación directa permite que los empleados sepan qué tan bien están desempeñando sus puestos y si su desempeño está mejorando.

TEORíA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad, desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados comparan lo que obtienen por su trabajo (resultados) en relación con lo que contribuyen en él (insumas) y entonces comparan esa relación insumos-resultados con los de otros empleados. Si un empleado percibe que son equiparables, no hay problema. Sin embargo, si la relación no fuera equiparable, el empleado sentirá que su compensación es insuficiente o excesiva. Cuando ocurren estas inequidades, los empleados intentan hacer algo al respecto. El resultado puede ser una productividad más alta o más baja, resultados de calidad mejorada o reducida, incremento en el ausentismo o renuncia voluntaria. El referente, es decir, la otra persona, sistema, o el individuo mismo contra quien se compara el empleado para evaluar la equidad, es una variable importante en la teoría de la equidad. Cada una de las tres categorías de referentes es importante. La categoría de las “personas” incluye a otros individuos con puestos similares en la misma organización, pero también incluye a los amigos, vecinos o colegas profesionales. La categoría “sistema” incluye las políticas, procedimientos y distribución de paga dentro de la organización. La categoría “individuo” se refiere a la relación insumos-resultados que son únicas para el individuo. Refleja las experiencias y contactos personales del pasado y está influida por criterios como antiguos empleos o compromisos familiares. Originalmente, la teoría de la equidad se enfocaba en la justicia distributiva, que es la imparcialidad percibida acerca de la cantidad y distribución de las recompensas entre los individuos. La investigación más reciente se ha enfocado en asuntos de justicia en los procedimientos, la cual se percibe imparcial respecto del proceso que se sigue para determinar las recompensas.

TEORíA DE LAS EXPECTATIVAS

La explicación más integral sobre la motivación de los empleados es la teoría de las expectativas. Aunque esta teoría tiene detractores, la mayor parte de las pruebas de la investigación la sostiene. La teoría de las expectativas enuncia que un individuo tiende a actuar de cierta manera en base a la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado dado y en lo atractivo que pueda resultar para el individuo esta consecuencia. Incluye tres variables, o relaciones:

l. La *expectativa,* o el *vínculo entre el esfuerzo y el desempeño,* es la probabilidad percibida por un individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo dará como resultado un cierto nivel de desempeño.

2. Los *medios,* o el *vínculo entre el desempeño y la recompensa,* es el grado al cual un individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es el medio para lograr el resultado deseado.

3. La *valencia,* o el *atractivo de la recompensa,* es la importancia que un individuo da al resultado o a la recompensa potencial que pueden lograrse en el trabajo. La valencia considera las metas y las necesidades del individuo.

La clave de la teoría de las expectativas es entender la meta de un individuo y la conexión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de metas individuales. La teoría hace hincapié en las recompensas, o premios. Como resultado, tenemos que creer que las recompensas que ofrece una organización van de la mano con lo que el individuo desea. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal que explique lo que motiva a los individuos y, por lo tanto, pone énfasis en que los gerentes entiendan por qué los empleados ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Después de todo, queremos recompensar a los individuos con las cosas que valoran positivamente. Por último, la teoría tiene que ver con las percepciones. La realidad es irrelevante. Las percepciones de un individuo sobre el desempeño, la recompensa y los resultados de una meta, no los resultados en sí, determinan su motivación (nivel de esfuerzo).

TEMAS ACTUALES DE MOTIVACiÓN

DESAFíOS TRANSCULTURALES

En el entorno global de negocios de hoy, los gerentes no deben asumir automáticamente que los programas motivacionales que funcionan en un área geográfica van a funcionar en otra.

MOTIVACiÓN DE GRUPOS ÚNICOS DE TRABAJADORES

Los empleados llegan a las organizaciones con diferentes necesidades, personalidades, destrezas, habilidades, intereses y aptitudes. Tienen expectativas diferentes de sus empleadores y diferentes puntos de vista de lo que piensan que sus empleadores tienen derecho a esperar de ellos. Y varían enormemente en cuanto a lo que desean de su trabajo.

Motivación de una fuerza laboral diversa. Para maximizar la motivación entre la fuera laboral de hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de *flexibilidad.* Muchas organizaciones han desarrollado programas de horarios flexibles que reconocen las diferentes necesidades. Estos tipos de programas pueden adquirir aun mayor popularidad, ya que los empleadores buscan maneras de ayudar a los empleados a sobrellevar los altos precios del combustible. Por ejemplo, una semana laboral comprimida es una semana en la que los empleados trabajan más horas, pero menos días a la semana. Otra alternativa es el horario flexible (también conocido como flextime), que es un sistema de horario en el que se requiere que los empleados laboren un número específico de horas cada semana, pero tienen cierta libertad de variar esas horas. Otra alternativa que es posible gracias a la Tecnología de la información es el trabajo a distancia. En este caso, los empleados trabajan desde su hogar y están conectados al lugar de trabajo por medio de una computadora y un módem.

Motivación de los profesionistas. Los profesionistas son diferentes de los que no lo son. Tienen un compromiso fuerte ya largo plazo hacia su campo de acción. Para mantenerse vigentes en su campo, deben actualizar sus conocimientos regularmente, y debido a su compromiso con la profesión, rara vez organizan su semana laboral de 8 AM a 5 PM cinco días a la semana.

¿Qué motiva a los profesionistas? Por lo general, el dinero y los ascensos ocupan posiciones bajas en su lista de prioridades. ¿Por qué? Los profesionistas tienden a estar bien pagados y disfrutan lo que hacen. En lugar de dar prioridad al dinero y a los ascensos, los profesionistas tienden a calificar más alto los desafíos del empleo. Les gusta atacar problemas y encontrar soluciones. Su recompensa más grande es el trabajo mismo.

Motivación de trabajadores eventuales. Debido a que los trabajos de tiempo completo han sido eliminados por la reducción de personal y otros tipos de reestructuración de las organizaciones, el número de vacantes para un empleo de medio tiempo, y otras formas de trabajo temporal, ha aumentado. Los trabajadores eventuales no tienen la seguridad o la estabilidad de los empleados permanentes, y no se identifican con la organización o muestran el mismo nivel de compromiso que los empleados. Por lo común, los trabajadores temporales cuentan con muy pocas o ninguna prestación, como asistencia médica o pensiones.

¿Qué podría motivar a los empleados temporales? Una respuesta obvia es la oportunidad de convertirse en un empleado permanente. En los casos en que se seleccionan empleados permanentes de entre un grupo de temporales, éstos trabajarán con ahínco para volverse permanentes. Una respuesta menos obvia es la oportunidad de capacitación. La habilidad de un empleado temporal de encontrar un nuevo empleo depende en gran medida de sus destrezas. Si un empleado ve que el trabajo que está llevando a cabo puede ayudarle a desarrollar destrezas comercializables, aumenta su motivación. Desde un punto de vista de equidad, cuando los temporales trabajan cerca de empleados permanentes que ganan más y tienen prestaciones por hacer el mismo trabajo, el desempeño de los eventuales tiende a verse afectado. Separar a estos empleados o quizá minimizar la interdependencia entre ellos puede ayudar a los gerentes a contrarrestar problemas potenciales.

Motivación de empleados que están poco capacitados y que ganan el salario mínimo. Para motivar a los empleados que tienen un salario mínimo, los gerentes podrían recurrir a los programas de reconocimiento.

Muchos gerentes también reconocen el poder de los elogios, aunque estas "palmadas en la espalda" deben ser sinceras y por las razones correctas.

DISEÑO DE PROGRAMAS DE RECOMPENSAS ADECUADOS

Los programas de recompensas tienen un gran poder para motivar el comportamiento apropiado de los empleados.

Administración a libro abierto. Comparten esa información para que los empleados estén motivados a tomar mejores decisiones sobre su trabajo y puedan entender mejor las implicaciones de lo que hacen, cómo lo hacen, y el efecto en el resultado final. El objetivo de la administración a libro abierto es hacer que los empleados piensen como dueños y vean el efecto de sus decisiones sobre los resultados financieros.

Programas de reconocimiento para los empleados. Estos programas consisten en dar atención personal y expresar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien realizado. De acuerdo con la teoría del refuerzo, recompensar un comportamiento con un reconocimiento inmediatamente después de que ocurre alienta su repetición.

Programas de pago por desempeño. son planes de compensación variables que pagan a los empleados con base en una medida de desempeño. El pago por desempeño es probablemente más compatible con la teoría de las expectativas. Para que se maximice la motivación, los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben. ¿Los programas de pago por desempeño funcionan? En la mayoría de los casos, los estudios parecen indicar que sí.

Programas de compra de acciones. Las opciones de compra de acciones son instrumentos financieros que proporcionan a los empleados el derecho a adquirir acciones a un precio fijo. La idea original era convertir a los empleados en dueños y darles fuertes incentivos para que trabajaran duro para llevar a la compañía al éxito. Si la compañía era exitosa, el valor de las acciones subía, haciendo valiosas las opciones de compra de acciones. En otras palabras, había un vínculo entre desempeño y recompensa.

A pesar del riesgo de una potencial pérdida del valor y el abuso generalizado de las opciones de acciones, deben considerarse como parte de un programa motivacional global. Un programa de opciones de compra de acciones bien diseñado puede ser una poderosa herramienta motivacional para los empleados, pero con un sistema de recompensas apropiado y efectivo, necesita existir un claro vínculo entre el desempeño y la recompensa.

DE LA TEORíA A LA PRÁCTICA; SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Reconozca las diferencias individuales. Casi cualquier teoría contemporánea acerca de la motivación reconoce que los empleados no son idénticos. Tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.

Haga que coincidan personas *y* puestos. Hay muchas pruebas de los beneficios motivacionales al hacer que coincidan las personas y los puestos.

Utilice metas. la teoría del establecimiento de metas sugiere que los gerentes deben asegurarse de que los empleados cuenten con metas difíciles y específicas y retroalimentación sobre su progreso hacia el logro de esas metas.

Asegúrese de que las metas parezcan alcanzables. Sin importar si las metas son alcanzables, los empleados que las ven como inalcanzables reducirán su esfuerzo porque no estarán seguros de para qué deben molestarse. Por tanto, los gerentes deben estar seguros de que los empleados confíen en que un enorme esfuerzo *puede* llevar a la realización de las metas de desempeño

Individualice las recompensas. Como los empleados tienen diferentes necesidades, lo que actúa como un reforzador para uno puede no ser así para otro. Los gerentes deben utilizar sus conocimientos sobre las diferencias de los empleados para individualizar las recompensas que controlan, como paga, ascensos, reconocimiento, tareas deseables, autonomía y participación.

Vincule las recompensas y el desempeño. Los gerentes necesitan vincular las recompensas con el desempeño. Los factores de recompensa diferentes del desempeño sólo refuerzan esos otros factores. Las recompensas importantes como los aumentos de sueldo y los ascensos deben otorgarse por el cumplimiento de metas específicas. Los gerentes también deben buscar formas de aumentar la visibilidad de las recompensas, lo que las hace potencialmente más motivantes.

Verifique si el sistema es equitativo. Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados son iguales a los insumas. En un primer nivel, la experiencia, la habilidad, el empeño y otros insumas obvios deben poder explicar las diferencias en el sueldo, la responsabilidad y otros resultados. Y recuerde que la equidad de una persona es la inequidad de otra, por lo que un sistema ideal de recompensas quizá deba evaluar los insumas de manera diferente para llegar a las recompensas apropiadas para cada puesto.

Utilice el reconocimiento. Reconozca el poder del reconocimiento. En una economía estancada donde la reducción de costos es tan común, usar el reconocimiento es un medio de bajo costo para recompensar a los empleados. Yes una recompensa que la mayoría de los empleados consideran valiosa.

Muestre atención e interés por sus empleados. Los empleados trabajan mejor para los gerentes que se interesan por ellos. Cuando los gerentes se interesan por sus empleados, por lo común los resultados de desempeño se hacen presentes inmediatamente después.

No ignore el dinero. Es tan fácil dejarse atrapar en establecer metas, crear puestos interesantes y dar oportunidades de participación, que uno se olvida de que el dinero es la razón principal por la que la mayoría de las personas trabajan. De tal suerte que la asignación de los aumentos basados en el desempeño, los bonos por el trabajo a destajo y otros incentivos son importantes a la hora de determinar la motivación de los empleados.