

# La promoción como recompensa del desempeño

Mantener la motivación en los empleados es fundamental para el éxito de la organización. Son muchas las vías existentes para ello y la promoción, el desarrollo de una carrera interna, es sin duda una de las más efectivas. Pero este no es tema ni superficial, ni fácil: debe hacerse con sumo cuidado y una gran planificación.

Yolanda Antón

La forma en que una organización promociona a sus empleados tiene implicaciones para el individuo y para la propia organización. La cultura organizativa, y dentro de ella las políticas de recursos humanos, a menudo dictan cuándo y cómo promocionar en la compañía, las formas cómo hacerlo, bajo que principios y condiciones. En este sentido, son muchas las organizaciones que asumen simplemente que la promoción consiste en aumentar la responsabilidad de gestionar más personas y participar más en el desarrollo estratégico del negocio, no considerando el cumplimiento de aspectos esenciales como por ejemplo contar con las capacidades de poder ejecutar con excelencia, de liderar en tiempos de cambios radicales en el entorno de los negocios. Lo cierto es que contar con itinerarios de promoción únicos que sigan patrones teóricos y académicos, sin prestar la debida atención a las características del promovido, no es lo más recomendable. No todas las personas se desempeñan bien en esos ámbitos. Debe apostarse por itinerarios flexibles, adaptables a los individuos, como vía para aumentar el compromiso con la organización y fomentar la retención del talento y, en todo caso, es fundamental tener en cuenta que cualquier promoción –que puede y generalmente va asociada con un incremento salarial– necesita de una buena comunica-



ción y debate con el empleado acerca de su desempeño y de lo que se espera de él.

Por lo general, los directivos se sienten responsables de promover el desarrollo de sus equipos y de los profesionales a su cargo, y esto está muy bien y así debe ser en una cultura organizacional sana y centrada en las personas. Pero también es crítico que esto se haga de acuerdo con una estrategia que cree valor para todos y no por un sentido paternalista o de falsa «lealtad». Hay que considerar siempre que no hacerlo del modo correcto puede conllevar errores con consecuencias graves para toda la compañía. Con las recompensas, tanto de promoción como de incremento salarial, se lanzan señales que deben en todo

## SEGUROS PARA EMPRESAS



**¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?**

Por momentos como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederte en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



momento ser coherentes con los valores de la organización. Así, un empleado que cubre de sobra sus objetivos, pero gestiona mal a los miembros de su equipo no debe ser recompensado en una organización que valora, por ejemplo, el trabajo en equipo o una actitud proactiva de todos sus integrantes, o la gestión del fracaso.

Hay empleados que solicitan ser promocionados sin estar preparados objetivamente para ello. En ese caso es necesario escuchar atentamente los razonamientos del empleado y comprender sus inquietudes. Ayudará a la gestión ser claro acerca de las competencias y experiencias que necesitará para alcanzar la promoción y facilitar la tarea para ampliar sus habilidades, incluso si fuera el caso planificando un programa de desarrollo. También es fundamental la honestidad y la transparencia, asegurándonos de que el empleado comprende las explicaciones, porque no hacerlo es fuente de frustración y hasta de un posible abandono de la organización por parte del implicado. En tanto la promoción no sea posible, es aconsejable fijarle objetivos intermedios, negociados de común acuerdo, lo que le ayudará a prepararse para el futuro.

Antes de promocionar a un empleado, es necesario asegurarse de dos cuestiones:

- Que lo que se le propone coincide con lo que le gusta hacer.
- Que es capaz de hacer el trabajo del puesto al que se le pretende promocionar.

En relación a la primera, 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 res-

pensabilidades es mejor considerar otra alternativa.

Para la segunda cuestión es recomendable, por una parte, no basarse únicamente en su propia evaluación sino contrastar con otras personas con las que el empleado interactúe (compañeros, miembros del equipo, incluso otros directivos). Por otra, observar algunos marcadores en el trabajo actual que puedan ser indicativos de cómo va a desempeñarse en el nuevo puesto.

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

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.

Lo más importante es encontrar maneras de mantener el 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 ::

## SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA CASI TODOS SUS IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?**

Personas como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

