

## Justicia y motivación

Un trato justo genera incentivos y beneficia a trabajadores y empresas

### DISCURSO DE ASCENSOR

¿Cómo motivan las empresas a sus empleados para que sean productivos? La creencia generalizada es que los trabajadores responden a los incentivos económicos: «Si me pagas más, trabajaré más». Sin embargo, cada vez hay más evidencia empírica de experimentos en laboratorio y sobre el terreno, más encuestas y datos observacionales y más estudios neuroeconómicos que indican que las percepciones de los trabajadores sobre la justicia y la confianza son impulsores clave de su esfuerzo en el trabajo. Tratar a los empleados con respeto no es solo éticamente necesario, también puede favorecer económicamente al trabajador y a la empresa.



### HALLAZGOS CLAVE

#### Pros

- + Un trato amable y justo puede ayudar a las empresas a motivar a sus empleados.
- + Ofrecer salarios lo suficientemente altos puede suscitar niveles de esfuerzo superiores a los mínimos exigibles por contrato.
- + La injusticia se sanciona, incluso si la sanción sale cara.
- + La confianza da sus frutos, ya que muchos trabajadores son de confianza intrínsecamente y reaccionan de forma negativa a entornos de trabajo controladores.
- + Los instrumentos de control en el trabajo y algunas formas de incentivos de rendimiento explícitos pueden conllevar «costes ocultos».

#### Contras

- Los contratos de empleo están normalmente incompletos y no pueden resolver del todo los intereses contrapuestos de los trabajadores y las empresas.
- Los incentivos económicos son menos eficaces cuando las ofertas se perciben como injustas.
- Tratar a los trabajadores de forma injusta o desagradable puede provocar acciones contraproducentes, como la conducta elusiva y el sabotaje.
- El salario injusto puede provocar estrés fisiológico y consecuencias adversas para la salud.
- El control puede dar lugar a una profecía autocumplida de desconfianza entre los trabajadores y las empresas.

### MENSAJE PRINCIPAL DE LOS AUTORES

Tradicionalmente, las empresas han tratado de motivar a los trabajadores con incentivos salariales explícitos en función del rendimiento. Sin embargo, las nuevas investigaciones indican que lo que motiva a los trabajadores no es el salario en sí, sino su percepción de lo justo que es este. Las empresas que hacen hincapié en el tratamiento justo de los trabajadores en cuanto a salarios y otras condiciones laborales pueden obtener mejores resultados para sí mismas y para sus trabajadores.