

## Capítulo 13

Para poner en práctica. Pág. 406

### Caso DMSA

#### **Recompensa no equitativa y desmotivación del resto del personal: el caso de DMSA**

Cualquier persona que tenga una amplia experiencia laboral es muy probable que haya sido testigo de algún caso de desmotivación del personal por haberse concedido algún incentivo y el resto pensar que se ha cometido una injusticia. La frecuencia de este tipo de comportamientos evidencia la fuerte incidencia que el componente subjetivo tiene en el juego de la motivación. Hay que tener en cuenta que al establecer incentivos se debe evitar la subjetividad, estableciendo criterios objetivos, transparentes y en la medida de lo posible medibles.

Relatamos un caso real. La empresa española de material de oficina DMSA lleva varios años afrontando una coyuntura adversa. La entrada en el mercado de algunas empresas multinacionales y la venta por Internet han estrechado los márgenes en el sector y el resultado es que la compañía incurre para en pérdidas. Para tratar de hacer frente a la situación, la dirección ha contratado a un nuevo gerente. Uno de los primeros temas que este se ha propuesto revisar es el funcionamiento del almacén. Se pretende agilizar el funcionamiento, reducir el stock de existencias y obtener liquidez. Para ayudarle a llevar a cabo su tarea ha contratado a una nueva persona, Florencio, que había colaborado con él en su anterior trabajo. Dado que los dos son nuevos en la empresa y que se conocían de antes, su relación profesional y personal en DMSA se ha estrechado haciendo que el resto de los empleados de almacén se sientan algo desplazados, a pesar de que por tener un mayor conocimiento de todas las ubicaciones, productos y en general del funcionamiento del almacén, continuamente tuvieron que estar prestándole ayuda a Florencio.

A final de año, aunque la dirección llevaba varios años sin repartir ningún tipo de incentivo dada la mala situación financiera, el nuevo gerente propuso insistentemente que a Florencio se le diese un incentivo. Finalmente la dirección accedió.

Cuando el resto del personal tuvo conocimiento de la concesión de este incentivo, se sintieron desmotivados y empezaron a comentar entre ellos: “A pesar de que nos hemos esforzado durante años intentando que la empresa tenga resultados positivos y hemos tenido que hacer parte del trabajo de Florencio, al final es a él al único que le han reconocido el trabajo y le han concedido el incentivo; ¡Que trabajen los nuevos, ya que son tan amigos!”