

## ¿Motiva a los trabajadores el bien común?

Los trabajadores se preocupan por las causas sociales de la empresa, pero el sector público no atrae a empleados especialmente motivados

### DISCURSO DE ASCENSOR

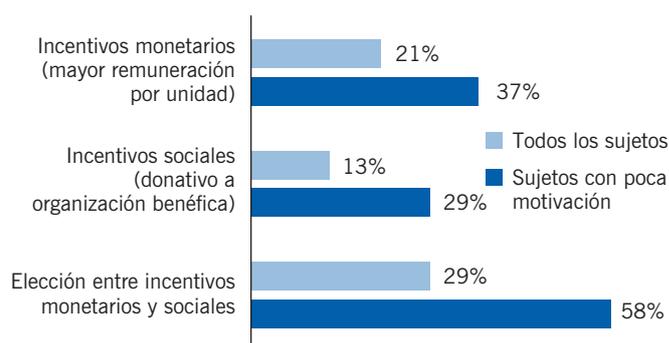
Los empleados están más dispuestos a trabajar y esforzarse por una empresa que realmente promueva el bien común. Algunos incluso están dispuestos a ceder parte de su compensación para contribuir a una causa social que compartan. Atraer a trabajadores motivados es especialmente importante para el sector público, donde normalmente es más difícil medir el rendimiento; pero este objetivo continúa siendo vago. El hecho de pagar más o destacar las oportunidades profesionales (frente a los aspectos sociales) asociado a los trabajos del sector público es fundamental para atraer a trabajadores más productivos, mientras que un proceso de selección adecuado puede reducir el efecto negativo en la motivación intrínseca.

### HALLAZGOS CLAVE

#### Pros

- ⊕ Los empleados trabajan más y están más motivados cuando su trabajo se asocia a una causa social auténtica.
- ⊕ Algunas personas están dispuestas a ceder parte de su compensación privada para contribuir al bien común.
- ⊕ Las empresas socialmente responsables son también más atractivas para quienes buscan un empleo.
- ⊕ Atraer a unos trabajadores motivados es especialmente importante para el sector público, donde es más difícil incentivar el rendimiento debido a los objetivos múltiples y a un resultado que normalmente cuesta medir.
- ⊕ En el sector público, los ensayos comparativos aleatorizados sugieren que los incentivos extrínsecos (salario, opciones profesionales) pueden ser útiles para atraer a trabajadores productivos y no desplazan necesariamente la motivación intrínseca para prestar servicio al interés público.

Las personas trabajan más cuando la recompensa económica es mayor o cuando se introduce una causa social, sobre todo cuando la motivación inicial es escasa



Fuente: [1].

IZA  
World of Labor

#### Contras

- ⊖ Qué representa una buena causa puede ser subjetivo; es crucial que la misión de la empresa y la del trabajador coincidan.
- ⊖ La responsabilidad social de la empresa puede fracasar si se percibe como determinante.
- ⊖ Atraer a trabajadores motivados puede ser difícil, y el sector público parece haber tenido un éxito limitado.
- ⊖ Subrayar los aspectos sociales de un trabajo en el sector público puede no ser una forma eficaz de conseguir trabajadores motivados.
- ⊖ La evidencia sobre la motivación de los trabajadores está aumentando, pero todavía es limitada, lo que afecta a la generalización de los hallazgos de los estudios.

### MENSAJE PRINCIPAL DE LOS AUTORES

Las organizaciones que apoyan una causa social de verdad tienen ventaja a la hora de motivar a los empleados. Para los demandantes de empleo, clientes e inversores, estas empresas son más atractivas. Pero el sector público, en general, no tiene éxito a la hora de atraer a trabajadores motivados. Los estudios experimentales muestran que usar incentivos extrínsecos (mejor salario y perspectiva laboral) puede ser útil para contratar a trabajadores más productivos en el sector público sin que esto tenga un efecto negativo en la motivación intrínseca para servir al interés público. Esto sugiere que las prácticas de recursos humanos del sector privado pueden ser útiles en el sector público.