

Motivación

UNIVERSIDAD FASTA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
JURÍDICAS**

CONTADOR PÚBLICO

**DEPARTAMENTO DE METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACION**

AUTOR: FUSCO NESTOR MIGUEL

TEMA: MOTIVACIÓN

TUTOR: DELLA MAGGIORA ALBERTO

EMAILS: FUSCONESTORM@UFASTA.EDU.AR

DICIEMBRE DEL 2004



INDICE

Resumen	1
Abstract	2
Tema	3
Problema	3
Objetivos	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Desarrollo	13
Motivación Concepto	13
Elementos Integrantes del Concepto	15
Esfuerzo	15
Necesidad	15
Metas organizacionales	15
Técnicas Motivacionales Concepto	16
Desarrollo de las Técnicas Motivacionales en Particular	
1) Dinero	19
Condiciones para que el Dinero Motive	21
Importancia que el Individuo le otorga al Dinero	21
Relación entre el Desempeño y las recompensas	22
Diferencia marginal que Produce el incremento de Salario	23
Grado de Discreción de los Gerentes al Recompensar	23
Teoría de la comparación social	24
Objeciones al dinero Como Motivador	26
Pautas para que el Dinero Motive Efectivamente	27
2) Administración Por Objetivos	28
Componentes de la APO	28
Metas	29
Especificidad	29
Dificultad	29
Aceptación	30
Toma Participativa de Decisiones	30
Período Explícito	31

Retroalimentación sobre el desempeño	31
Pautas para que la APO Motive Efectivamente	33
3) Programas de Reconocimiento del Empleado	34
Teoría del Refuerzo	34
Programas de Sugerencias	35
Tipos de Refuerzo	36
Positivos	36
Negativos	37
Supresión	37
Castigo	37
Teoría Conductista de la Motivación	38
Programas de Refuerzos	39
Programas de Modificación de la conducta	41
Modelo de Solución de Problemas	41
4) Programas de Participación del Empleado	44
Involucramiento	44
Tipos de Programa de Involucramiento	45
Gerencia Participativa	45
Participación Representativa	46
Círculos de Calidad	48
Plan de Propiedad de Acciones del Empleado	50
5) Programa de Paga Variable	55
Tipos de Paga Variable	57
Pago por Pieza	57
Bonos	57
Comisiones	58
Reparto de Utilidades	58
Reparto de Ganancias	58
Programas de Paga Variable en la Práctica	60
Ventajas	65
Desventajas	65
6) Planes de Pago Por Habilidades	66
Concepto	67
Pasos para que Motive Efectivamente	68

Flexibilidad	69
Ventajas	73
Desventajas	73
7) Prestaciones Flexibles	74
Concepto	74
Prestaciones Flexibles en la Práctica	76
Lista de Prestaciones Flexibles	76
8) Calidad de Vida en el Trabajo	80
Concepto	80
Factores de la CVT	82
Modelos de CVT	84
Modelo Nadler y Lawler	85
Modelo Hackman y Oldhan	85
Modelo Walton	86
Programas de Bienestar de los Empleados	88
Componentes	88
Conclusión	90
Bibliografía	92
Agradecimientos	93
ANEXOS	94
Anexo I	95
Anexo II	96
Anexo III	97
Anexo IV	98
Anexo V	99
Anexo VI	100
Anexo VII	101
Anexo VIII	102
Anexo IX	103
Anexo X	104
Anexo XI	105
Anexo XII	106
Glosario	107

RESUMEN

Las técnicas motivacionales son consideradas a nivel mundial como una de las estrategias principales de la gestión de los recursos humanos. El presente trabajo describe 8 técnicas motivacionales, abordadas tanto desde la teoría como desde la práctica, dando cuenta de explicaciones acerca del porqué algunos individuos se esfuerzan más en el trabajo que otros. Por último, se reflexiona sobre la efectividad de las técnicas, en términos de motivación.

El objetivo de este trabajo está orientado a articular la estrategia de los Recursos Humanos de modo que haya un intercambio más efectivo entre las expectativas y necesidades de los empleados y las organizaciones, con el consecuente aumento de productividad de las mismas, dado el próspero vínculo empleado-organización.

Palabras claves: Técnica Motivacional, Efectividad.

ABSTRACT

The motivational techniques are considered at world-wide level like one of the main strategies of the management of the human resources. The present work describes 8 motivational techniques, boarded as much from the theory as from the practice, giving to account of explanations about why some individuals makes an effort more in the work than others. Finally, it is reflected on the effectiveness of the techniques, in motivation terms.

The objective of this work this oriented to articulate the strategy of the Human Resources so that there is a more effective interchange between the expectations and necessities of the employees and the organizations, with the consequent increase of productivity of the same ones, given the prosperous tie employee-organization.

Key words: Motivation Technique, Effectiveness.

TEMA

MOTIVACIÓN

PROBLEMA

¿Cuál es la Técnica Motivacional más Efectiva?

OBJETIVOS

General:

Determinar cual es la Técnica Motivacional más efectiva.

Específicos:

Estudiar cada una de las Técnicas Motivacionales en particular.

Determinar la efectividad de cada Técnica Motivacional.

Determinar cual es la Técnica Motivacional más efectiva.

INTRODUCCIÓN:

Ninguna técnica motivacional ha sido universalmente aceptada, ya que los impulsos o motivos varían en intensidad, no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones, y no se ha definido hasta el momento una técnica que contemple estas variaciones.

Por otro lado, en la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

La carencia de sistemas de estimulación integrales y coherentes basados en el enfoque sistémico, así como su aplicación consistente, es considerada como la causa principal que subyace en la poca eficacia y eficiencia en esta función en el mundo y particularmente en nuestro país, por lo que se constituye en el problema que este trabajo intenta develar. El sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) en general y el sistema estimulador o de recompensas en particular fueron el objeto y campo de acción respectivamente de esta investigación

Con la realización de este trabajo quedará demostrado, según las condiciones actuales, la posibilidad real de elaborar el marco teórico y un procedimiento metodológico de diseño del sistema de estimulación, aplicable con éxito en las organizaciones y que si esa implementación se hace partiendo de las recomendaciones dadas, los resultados en el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores, la eficacia y eficiencia organizacional y social mejoran de forma continua.

Para poder desarrollar la investigación ha sido necesario utilizar los diferentes métodos de investigación teóricos, destacándose el método histórico y el lógico, el análisis y la síntesis, el método inductivo y el deductivo, el de elevación de lo abstracto a lo concreto, así como la observación. Igualmente ha

sido necesario utilizar múltiples técnicas asociadas a estos tipos de estudios, y que de una forma u otra se manifiestan y recogen en el trabajo.

Este trabajo será realizado teniendo en cuenta las distintas disciplinas y teorías que se utilizan para el estudio de la motivación, pero haciendo un mayor énfasis en las disciplinas y teorías administrativas, tales como la Administración de Recursos Humanos, tratado por Schein Edgar en su libro Psicología Organizacional, donde clasifica los cuatro comportamientos de las personas en la organización, que son el Hombre Económico-Racional; Social; Autorrealizado y Complejo.

Por otro lado, en cuanto al contexto de realización del trabajo, no se tendrán en cuenta el contexto social y económico en que se encuentra el país, a partir de los hechos acaecidos en diciembre del 2001, los cuales sumergieron al país en una crisis profunda, lo que provocó que las personas no puedan elegir la técnica motivacional según sus más íntimos deseos, como si estuvieran en un contexto normal.

En cuanto al tiempo y lugar de realización, se utilizará un criterio amplio y de aplicación general, es decir, que no se realizara sobre la base de un tipo determinado de ente en particular. Preferentemente se tendrán en cuenta para la realización del trabajo, tanto las técnicas motivacionales tradicionales, como las más modernas, tanto del ámbito nacional como internacional.

El término de técnica motivacional, en este trabajo será entendido como incentivos que promueve a una persona a actuar. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

MARCO TEÓRICO:

El marco teórico de este trabajo esta compuesto por el estudio de técnicas para lograr la motivación, la cual es muy compleja e individualizada, lo que provoca que no exista una técnica única e ideal, pero es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales, que son las siguientes:

- I. DINERO
- II. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
- III. PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO DEL EMPLEADO
- IV. PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO
- V. PROGRAMAMA DE PAGA VARIABLE
- VI. PROGRAMA DE PAGO POR HABILIDADES
- VII. PRESTACIONES FLEXIBLES
- VIII. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

En el estudio de dichas técnicas se utilizara un carácter interdisciplinario, debido a que en el estudio de la motivación intervienen distintas disciplinas académicas, tales como la sicología, sociología, ingeniería y las distintas teorías administrativas, como Las 7 Premisas Básicas para el manejo y administración de los Factores Humanos, de Jeffrey Pfeffer, que son: 1) La Estabilidad Laboral, 2) Contratación Selectiva del personal, 3) Equipos Autodirigidos y Política de Toma de Decisiones Descentralizada, 4) Compensaciones Mayores al Promedio del mercado y Basadas en el Desempeño Personal, 5) Capacitación Intensiva, 6) Eliminación de Barreras y Diferencias de Estatus, 7) Compartir la Información Financiera y de Desempeño de la Empresa.

El DINERO, como motivador, nunca se puede pasar por alto, bien sea bajo la forma de salario, trabajo a destajo o cualquier otra remuneración por incentivos, primas, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que se le pueda dar a la persona por su desempeño, el

dinero es importante. Como lo han señalado algunos autores, el dinero significa mas que su valor monetario.

En el estudio del dinero como técnica motivacional se utilizara la teoría de la ZANAHORIA Y EL GARROTE. Esta teoría hace referencia al uso de recompensas y castigos con el fin de inducir un comportamiento deseado. Dicho nombre proviene del antiguo relato de que para hacer caminar un burro es necesario poner frente a él una zanahoria o golpearlo por detrás con un garrote.

En este caso, la zanahoria se trata de dinero, bajo la forma de remuneración o bonos. El problema con el enfoque de la zanahoria monetaria es que con demasiada frecuencia todos obtienen una zanahoria, con independencia del desempeño, debido a practicas como aumentos de sueldo y los ascensos por antigüedad y los aumentos automáticos.

El garrote esta dado bajo la forma de temor (a perder el empleo o el ingreso, la reducción de bonos, la disminución de categorías y por ende ingreso; o algún otro castigo monetario) ha sido y continua siendo un fuerte motivador.

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO), es un programa que abarca metas específicas, establecidas de manera participativa, por un período explícito de tiempo, con retroalimentación sobre el progreso hacia la meta, es decir que enfatiza metas tangibles, verificables y medibles que se establecen de manera participativa. Esto no es una idea nueva, de hecho, fue propuesta originalmente por PETER DRUCKER hace más de 40 años como una forma de utilizar las metas para motivar a la gente en lugar de controlarla ¹. Esta técnica motivacional se estudiará bajo la TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS, la cual, sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.

A finales de la década de los setenta, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en le trabajo². Esto es, las metas le dicen al empleado lo que

¹ P.F.Druker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1954)

² E.A.Locke, *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1968, pp.157-189.

necesita realizar y cuanto esfuerzo tendrá que hacer³. Entonces, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño mas alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Por ende, la APO es la técnica motivacional que proporciona a los gerentes el vehículo para llevar a cabo la teoría del establecimiento de metas.

EL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO DEL EMPLEADO, es la técnica motivacional que toma al reconocimiento como un factor determinante en la motivación del empleado. Los programas de reconocimiento del empleado pueden tomar numerosas formas, las mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto los logros del individuo, como los del grupo.

Esta técnica motivacional se estudiará bajo la TEORIA DEL REFORZAMIENTO, la cual, sostiene que el comportamiento del individuo, está en función de las consecuencias conductuales, es decir, que proporciona un enfoque conductual, indicando que al recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita. Las formas de reconocimiento pueden variar desde un reconocimiento en privado, por escrito u oral, hasta un reconocimiento en público, para los empleados con una fuerte necesidad de aceptación social. También, puede adoptar la forma de reconocimiento en grupo, para provocar una mayor cohesión y motivación del mismo.

EL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO, se ha convertido en un término conveniente para describir una variedad de técnicas motivacionales íntimamente relacionadas⁴, bajo un eje en común, que es el involucramiento del empleado. Al involucramiento del empleado se define como un proceso participativo que usa la capacidad de los empleados y esta diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización⁵.

³ P.C. Earley, P. Wojnaroski, y W. Prest, *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1987, pp. 107-114.

⁴ J.L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp.3 y 14

⁵ *Ibid.*, p. 3.

Bajo esta técnica motivacional desarrollaremos el estudio de cuatro formas de involucramiento del empleado, que son las siguientes:

1. GERENCIA PARTICIPATIVA
2. PARTICIPACIÓN REPRESENTATIVA
3. CIRCULOS DE CALIDAD
4. PLANES DE PROPIEDAD DE ACCIONES

El involucramiento del empleado se sirve de diversas teorías de la motivación. Por ejemplo, la TEORIA Y es compatible con la GERENCIA PARTICIPATIVA, mientras que, la TEORIA X se alinea con el estilo autocrático más tradicional de administrar personas. Esta teoría resume la naturaleza humana en dos grupos de suposiciones, propuestas por Douglas Mc Gregor, que normalmente se conoce como la TEORIA X y LA TEORIA Y⁶.

En términos de la TEORIA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE de Frederick Herzberg, también llamada TEORIA DE DOS FACTORES, la cual indica que hay un grupo de factores de mantenimiento, los cuales deben existir para que no se produzca insatisfacción, y por el otro lado, otro grupo de factores relacionados con el contenido del puesto, que son los verdaderos motivadores, ya que tienen el potencial de producir una sensación de satisfacción. Entonces, los programas de involucramiento del empleado podrían proporcionar a los empleados una motivación intrínseca, al incrementar sus oportunidades de crecimiento, la responsabilidad y el involucramiento en el trabajo mismo.

De igual manera, la oportunidad de tomar y poner en práctica decisiones y luego verlas funcionar, puede ayudar a satisfacer las necesidades de logro, responsabilidad, reconocimiento e incrementar la autoestima del empleado, por ende, LA PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO también es compatible con la TEORIA DE ERG, por estimular la necesidad de realización personal.

EL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO también, está relacionado con la teoría de la motivación con base en las necesidades, de McCLELLAND; el cuál identifica tres tipos de necesidades motivacionales básicas, a las cuales clasifico como: Necesidad de PODER, Necesidad de

⁶ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1960)

AFILIACIÓN y Necesidad de LOGRO. Estos tres impulsos tienen especial importancia en la administración, para lograr la motivación de los trabajadores.

EL PROGRAMA DE PAGAS VARIABLES, es una técnica motivacional constituida como una porción de la paga al individuo, basada en alguna medida individual u organizacional del desempeño. A diferencia de los programas de base salarial, la paga variable no es una anualidad, lo que provoca que las ganancias del individuo fluctúen con al medición del desempeño⁷, entonces, al tratar de retribuir el desempeño, las ganancias reconocen la retribución en lugar de ser un simple derecho.

Para el estudio de esta técnica motivacional consideraremos los programas de paga varia más ampliamente utilizados, que son los siguientes:

1. PLAN DE PAGA POR PIEZAS
2. BONOS
3. COMISIONNES
4. REPARTO DE UTILIDADES
5. PARTICIPACIÓN EN LAS GANANCIAS

Esta técnica motivacional esta relacionada con la TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS de VICTOR H. VROOM, quién sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta, sí creen en el valor de dicha meta, y sí sienten que sus acciones contribuirán a lograrla⁸.

Específicamente, los individuos deberían percibir una fuerte relación entre su desempeño y los premios que reciben si es que la motivación va a ser maximizada.

EL PROGRAMA DE PAGO POR HABILIDADES, también llamado pago por competencias, establece niveles de salario con base en la cantidad de habilidades que tengan los empleados o en el número de tareas que puedan hacer⁹. La ventaja que ofrece esta técnica, es la flexibilidad de la

⁷ S.E. Gross y J.P. Bacher, *Compensation & Benefits Review*, enero-febrero de 1993, p.51 y marzo-abril de 1993, p.28

⁸ Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley& Sons, 1964)

⁹ G.E. Ledford, Jr., *Compensation & Benefits Review*, Julio-agosto de 1995, pp. 55-62.

fuerza laboral, ya que alienta a los empleados a adquirir un rango más amplio de habilidades, para obtener así un mejor sueldo.

Los planes de pago basados en las habilidades son compatibles con diversas teorías de la motivación, puesto que alientan a los empleados a aprender, expandir sus habilidades y crecer, son compatibles con la TEORIA DE ERC. Entre los empleados cuyas necesidades de orden más bajo son sustancialmente satisfechas, la oportunidad de experimentar el crecimiento puede ser una motivación. Es también consistente con la necesidad de LOGRO, según la TEORIA DE LA MOTIVACIÓN CON BASES EN LAS NECESIDADES, DE McCLELLAND, ya que se les paga a los individuos para expandir sus niveles de habilidades y a hacer las cosas mejor o con más eficiencia.

También existe una relación con la TEORIA DEL REFORZAMIENTO, ya que se alienta a los empleados a desarrollar su flexibilidad, para continuar aprendiendo, para entrenarse, para ser generalistas en lugar de especialistas y para trabajar en cooperación con otros en la organización.

El salario por habilidades adicionalmente está relacionado con la TEORIA DE LA EQUIDAD, la cual indica que los individuos comparan sus aportes individuales con los beneficios que reciben con los otros y responden eliminando cualquier desigualdad, entonces, cuando los empleados hacen sus comparaciones contribución-resultado, las habilidades pueden proporcionar criterios más justos para determinar el sueldo, que factores como la antigüedad o la educación. En la medida que los empleados perciban las habilidades como la variable crítica en el desempeño dentro del trabajo, el uso del pago por habilidades podría incrementar la percepción de la equidad y ayudar a desarrollar la motivación del empleado.

LAS PRESTACIONES FLEXIBLES es la técnica motivacional que le ofrece a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones que les permitan cumplir con sus necesidades personales, es decir que el empleado está en capacidad de escoger un paquete de prestaciones que este hecho a la medida de sus propias necesidades y situación, reemplazando así

los programas tradicionales de “ un plan de prestaciones que sirve para todos”, que han dominado las organizaciones por mas de 50 años¹⁰.

Esta técnica motivacional esta en concordancia con la TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS, de VROOM, la que indica que las recompensas organizacionales deberían estar ligadas a las metas de cada individuo, como lo hacen las prestaciones flexibles, que permiten individualizar las recompensas al permitir a cada empleado escoger el paquete de compensación que mejor satisfaga sus necesidades actuales.

Por ultimo tenemos la técnica motivacional basada en el PROGRAMA DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT), el cual es un método de sistemas para el diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinado con una base de sistemas sociotécnicos de enfoques de la administración. La CVT no es solo un enfoque muy amplio para el enriquecimiento del puesto, sino también un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología y la sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y el desarrollo organizacional, la motivación y la teoría del liderazgo y las relaciones industriales. Los administradores consideran a la CVT como un medio promisorio para hacer frente a la productividad en decadencia.

¹⁰ A.E. Barber, R.B. Dunham, *Personnel Psychology*, primavera de 1992, pp. 55-75.

DESARROLLO

En la actualidad, los empresarios enfrentan un enorme reto: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, así como también, satisfacción y compromiso. Entonces:

- ¿ Que lleva a las personas a comportarse, pensar o sentir de cierta manera?
- ¿ Que factores hacen que unos u otros estén dispuestos a trabajar, ser creativos, alcanzar metas, a producir?

Einstein subrayó su creencia en la importancia del trabajo perseverante para lograr el éxito, cuando dijo que; “el genio es 10 por ciento inspiración y 90 por ciento transpiración “. El hecho es que algunos trabajan más duro o se esfuerzan más que otros. El resultado es que individuos de menores capacidades superan a sus contrapartes más dotados. Por esta razón, el desempeño individual en el trabajo depende no solo de la capacidad, sino también de la motivación.

En este trabajo se consideran varias explicaciones del porqué algunos individuos se esfuerzan más en el trabajo que otros, y se recurre a ellas para describir las diversas técnicas de motivación.

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Cuando un directivo se queja diciendo ” me gustaría poder motivar a Gustavo”, lo que en realidad quiere decir es: me gustaría que Gustavo hiciera mejor su trabajo.

Para poder predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuales son los motivos y las necesidades que conducen a las personas a realizar una determinada acción, en un momento dado, ya que el motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento orientado a ayudarles a los individuos a que se sientan más cómodos con la tarea que realizan, y como consecuencia ocasiona, una mayor productividad en sus tareas. Esta es la importancia de comprender el concepto de motivación en toda su extensión, para poder aplicarlo con eficacia

y obtener así, un mejor resultado en el rendimiento de los individuos. Razón por la cual, antes de adentrarnos en el estudio de las técnicas motivacionales y su eficacia en el ámbito laboral, debemos definir lo que significa el concepto de motivación, ya que éste está íntimamente relacionado con el concepto de técnicas motivacionales, por lo que es imposible comprender éste último concepto, sin antes entender el primero.

En primer lugar, debemos comenzar diciendo lo que no es motivación. Mucha gente la percibe como una característica personal, es decir, que algunos individuos la tienen y otros no. En la práctica, algunos gerentes etiquetan a sus empleados que parecen carecer de motivación, como los perezosos. Tal etiqueta hace suponer que un individuo es siempre flojo o que carece de motivación. Los conceptos que se exponen a continuación sobre la motivación nos indican que esto no es verdad.

Lo que sí conoce, es que la motivación es el resultado de las interacciones del individuo y su contexto. Ciertamente, los individuos difieren en su dirección básica motivacional, razón por la cual, el mismo empleado que se aburre rápidamente cuando jala una palanca sobre su presa de perforación podría jalar la palanca de una máquina tragamonedas en Las Vegas por horas sin la mínima señal de aburrimiento. De este ejemplo, se desprende que no necesariamente es el individuo, podría ser su contexto, entonces, al analizar el concepto de motivación, hay que considerar que el nivel de motivación varía tanto de un individuo a otro, como en el mismo individuo, dependiendo del momento en que se trate y su contexto.

Dado lo expuesto, la motivación se define como: la voluntad de ejercer altos niveles de *esfuerzo* hacia las *metas organizacionales*, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna *necesidad* individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, estrecharemos el enfoque hacia las metas organizacionales, en particular, las que ocasionen un mayor rendimiento de los individuos integrantes de la organización, a fin de reflejar un interés singular en el comportamiento relacionado con el objeto de este trabajo¹¹.

¹¹ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 8ª Edición, Pág. 168.

Los tres elementos claves de la definición son:

- El esfuerzo
- Las metas organizacionales
- Las necesidades

El elemento *esfuerzo* es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedica con empeño a su meta. Pero se debe considerar, que con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficie a la organización¹². Por lo tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como, así también su intensidad. Por ende, el tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización que es consistente con ellas, es el que se debe buscar.

Entonces, como se muestra en el ANEXO I, la motivación es un proceso de satisfacción de una necesidad.

Una *necesidad*, significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea una tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Los impulsos, a su vez, generan un comportamiento de búsqueda para alcanzar metas particulares que, si se obtienen, satisfacen la necesidad y favorecen la reducción de la tensión.

Consecuentemente, podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión, y para aliviar dicha tensión ejercen un esfuerzo. Como consecuencia, mientras más grande sea la tensión, más grande será el nivel de esfuerzo. Entonces, si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, por ende, la tensión se reduce. Pero, ya que el interés principal de este trabajo se centra en el comportamiento del individuo en el ámbito laboral, esta reducción de la tensión del esfuerzo debe ser dirigida hacia las *metas organizacionales*. Por tanto, es inherente a la definición de la motivación, el requerimiento de que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando esto no ocurre, es posible que se tengan individuos que ejerzan altos niveles de esfuerzo pero

¹² R. Katerberg y G. J. Blau, *An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance*, *Academy of Management Journal*, Junio 1983, pp 249-257.

que en realidad operen contra los intereses de la organización. Por ejemplo, algunos empleados por lo regular pasan mucho tiempo hablando con amigos en el trabajo a fin de satisfacer sus necesidades sociales, existiendo en tal situación un alto nivel de esfuerzo, que esta dirigido en forma improductiva.

Los nuevos directivos suelen creer que serán grandes motivadores si hablan con entusiasmo y ven cambios en el comportamiento de sus empleados. Estos deben lograr que sus empleados sientan el deseo de mejorar, de aprender más, de desarrollar sus habilidades. Por esto la verdadera motivación es la que hace algo más que modificar la conducta de un individuo; es la que eleva su nivel de rendimiento y crea un empleado más válido y comprometido con la organización.

TÉCNICAS MOTIVACIONALES

Las distintas teorías de la motivación y el uso de distintos motivadores han llevado a las empresas a emplear ciertas técnicas de dirección y de gestión con el objetivo de incrementar la motivación de los empleados a la hora de realizar sus trabajos. Cada una de estas formas de gestión incide sobre factores concretos y su origen es distinto, tanto en el tiempo, como geográficamente.

Los métodos utilizados para motivar en las empresas son variados, pero tienen en común que buscan que el empleado se comprometa más con su trabajo, que experimente el hecho de que su productividad beneficiará a la empresa, y como consecuencia beneficiándolo a él, en términos de reconocimiento o de utilidades económicas.

Las técnicas motivacionales, también llamadas motivadores, son cosas que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer éstos deseos. Son también los medios a través de

los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para que tenga prioridad sobre otras¹³.

El termino *cosa*, debe entenderse como los medios materiales o inmateriales que inducen conductas en los individuos.

Un gerente puede contribuir en buena medida a reforzar las motivaciones mediante el establecimiento de un medio favorable a ciertos impulsos. Por ejemplo, el personal en una empresa que ha adquirido una reputación de excelencia y alta calidad tiende a sentirse motivado para mejorar aún más su reputación. En el mismo sentido, el medio de una empresa en que el desempeño gerencial es eficiente y eficaz tiende a alimentar un deseo de administración de alta calidad entre la mayoría de los gerentes y el personal, si, no es que en todos ellos.

Consecuentemente, una técnica motivacional es algo que influye en la conducta del individuo. Por lo tanto, es el factor decisivo de lo que hace la persona. Obviamente, en cualquier empresa organizada los gerentes se preocuparán por las técnicas motivacionales y deberán ser ingeniosos en su aplicación. Las personas con frecuencia pueden satisfacer sus deseos de diversas formas. Por ejemplo, uno puede satisfacer su deseo de afiliación integrándose a un club social en lugar de a una empresa, responder a las necesidades económicas realizando un trabajo lo suficientemente bueno para salir adelante o satisfacer necesidades de estatus trabajando para un partido político. Por supuesto, lo que un gerente debe hacer es utilizar las técnicas motivacionales que llevarán a los subordinados a desempeñarse con eficacia para la empresa¹⁴.

Ningún gerente puede esperar contratar a la persona ideal, ya que los individuos siempre tienen deseos e impulsos fuera de la empresa. Pero si una compañía o cualquier otro tipo de empresa desea ser eficiente y tener éxito,

¹³ Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administración Una Perspectiva Global*, 10ª Edición, pp. 464-465.

¹⁴ Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administración Una Perspectiva Global*, 10ª Edición, p 465.

una buena parte de los impulsos de todas las personas deberán ser estimulados y satisfechos, para asegurar un desempeño eficiente.

A continuación, en las paginas siguientes, procederemos a analizar cada técnica motivacional en particular.

DINERO

El dinero es un incentivo universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

Como se mencionó en el marco conceptual, en el análisis de la zanahoria y el garrote, el dinero nunca puede pasarse por alto como motivador, ya que, siempre se ha considerado el dinero como medio para que las personas se esfuercen por conseguir alguna meta. Tanto en forma de salarios o cualquier otra paga de incentivo, bonos, gratificaciones, viáticos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier incentivo que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante. Y, como han señalado algunos autores, con frecuencia es mucho más que su simple valor monetario, también puede significar estatus o poder. Por lo tanto, el dinero es un incentivo crucial para la motivación en el ámbito laboral. Como medio de intercambio, es un vehículo por el cual los empleados pueden comprar numerosos bienes que ellos desean y que satisfacen sus necesidades. Además, el dinero realiza la función de un marcador, mediante el cual los empleados evalúan el valor que la organización le da a sus servicios y por el cual los empleados pueden comparar el valor de otros¹⁵.

El valor del dinero como medio de intercambio es obvio. La gente probablemente no trabaje solo por dinero, pero quite el dinero y ¿cuanta gente iría a trabajar?. Un estudio de cerca de 2500 empleados encontró que mientras estas personas estaban en desacuerdo sobre lo que era su motivador número uno, unánimemente colocaron al dinero como número dos¹⁶. El estudio

¹⁵ K. O. Doyle, "Introduction: Money and the Behavioral Science", en *American Behavioral Scientist*, Julio de 1992, pp. 641-657.

¹⁶ S. Caudron, "Motivation? Money's Only N° 2", *Industry Week*, 15 de Noviembre de 1993, pp. 33.

reafirma que para la inmensa mayoría de la fuerza laboral, el dinero es absolutamente necesario a fin de satisfacer sus necesidades básicas fisiológicas y de seguridad.

La teoría de la equidad sugiere que el dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de intercambio. Utilizamos la paga como el primer resultado contra el cual comparamos nuestras contribuciones para determinar si estamos siendo tratados en forma equitativa. El que una organización abone a un ejecutivo \$ 80.000 al año y a otro \$ 95.000, significa más que \$ 15.000 anuales para el segundo. Es un mensaje de la organización a ambos empleados, de cuanto valora la contribución de cada uno.

Además de la teoría de la equidad, las teorías del reforzamiento y de las expectativas corroboran el valor del dinero como motivador. En la primera, si la paga está de acuerdo con el desempeño, alentará a los trabajadores a generar altos niveles de esfuerzo. Consistente con la teoría de las expectativas, el dinero motivará en la medida en que es visto como capaz de satisfacer las metas personales del individuo y percibido como dependiente de los criterios de desempeño.

El mejor caso para el dinero como un motivador, es una revisión de los estudios realizados por Ed Locke de la universidad de Maryland¹⁷. Locke observó cuatro métodos de motivar el desempeño del empleado: Dinero, establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones y el rediseño de trabajos que diera a los trabajadores un mayor desafío y responsabilidad. Él encontró que el mejoramiento promedio con el dinero fue de 30%; el incremento del desempeño con el establecimiento de metas de 16%; la participación mejoró el desempeño por menos de 1%; y el rediseño del trabajo impactó el desempeño en promedio 17%. Además, cada estudio que Locke revisó, en que se utilizó dinero como un método de comparación dio como resultado algún mejoramiento en el desempeño del empleado. Tal evidencia

¹⁷ E. A. Locke, et al., "The Relative Effectiveness of four Methods of motivating Employee Performance", *Changes in Working Life*, Duncan, K. D., M. M. Gruneberg y Wallis, (Londres: John Wiley, Ltd, 1980), pp. 363-383.

demuestra que el dinero probablemente no sea el único motivador, pero es difícil argüir que no motiva¹⁸.

Para que el dinero motive el desempeño de un individuo, ciertas condiciones deben reunirse. Primero, el dinero debe ser importante para el individuo. Segundo, el dinero debe ser percibido por el individuo como una recompensa directa del desempeño. Tercero, la cantidad marginal de dinero ofrecida por el desempeño debe ser percibida por el individuo como significativa. Finalmente, la gerencia debe tener la discreción de recompensar con más dinero a quienes demuestran un alto desempeño¹⁹. A continuación se analizan cada una de estas condiciones.

En Primer lugar, debemos considerar la importancia que el individuo le otorga al dinero, ya que éste, no posee la misma importancia para todos los individuos. Quienes tienen alta necesidad de logro, por ejemplo, se motivan intrínsecamente, por ende, el dinero debería tener muy poco impacto en estas personas. De igual manera, el dinero es relevante para aquellos individuos con fuerte necesidades de nivel inferior; pero para la mayoría de la fuerza laboral, las necesidades de nivel inferior están sustancialmente satisfechas, como se ha comprobado por medio de diferentes estudios, Morse y Weiss(1955), llevaron a cabo en los E.E.U.U. un muestreo de escala nacional y encontraron que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguían trabajando a pesar que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas. Como dato importante, los autores encontraron una correlación positiva entre la cantidad de capacitación que se requiere en una ocupación dada y el deseo de seguir trabajando, sin el refuerzo monetario; en todo caso, entre los trabajadores no calificados el 58% seguiría trabajando, aunque sus necesidades económicas fueran solucionadas de antemano; en profesiones calificadas el porcentaje era mucho más alto.

Es importante comprobar que entre los trabajadores no calificados el porcentaje que seguiría trabajando es menor que el porcentaje total. Tal vez, a nivel de obrero no calificado, el dinero juega un papel más importante como factor motivacional, que a nivel profesional. El fundamento de la importancia

¹⁸ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 8° Edición, Pág. 196.

¹⁹ *Ibid.*, Pag. 197.

del dinero para cada empleado, según este punto, se cimienta en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, desarrollada por Maslow²⁰.

En este punto, también se debe tener en cuenta, el estudio de LA Escala Ética Del Dinero (Money Ethic Scale), realizado por Tang en 1992-93. Dicho estudio, identifica las distintas actitudes que poseen un grupo de empleados hacia el dinero. Precisamente, la investigación demuestra como el sexo o la edad son variables a tener en cuenta en la psicología del dinero. Las personas mayores y las mujeres tienden a usar el dinero más cuidadosamente. Del mismo modo, las personas de clase social alta piensan que el dinero representa un logro personal y por lo tanto, que el dinero no es malo. Sin embargo, las personas jóvenes tienden a asociar el dinero como malo.

En segundo lugar, encontramos la relación entre el desempeño y las recompensas. El dinero motivaría más, si los empleados percibieran una fuerte conexión entre el desempeño y las recompensas. Desdichadamente, los incrementos de salario, con más frecuencia, se determinan por los niveles de habilidades, la experiencia, los estándares de la comunidad, los proyectos financieros actuales y futuros; y no por el nivel de desempeño de cada individuo.

Los expertos están de acuerdo en que el dinero puede ser un buen motivador si va ligado al desempeño.

Consecuentemente, estos son los puntos que se deben tener en cuenta para evaluar la eficacia de los incrementos salariales basados en el desempeño:

- El incremento será grande en relación con el sueldo base de la persona.
- Si no se puede medir objetivamente la contribución individual, los incrementos por méritos tienen valores cuestionables.
- El empleado tiene que ser capaz de ejercer control sobre su producción total.

²⁰ Abraham Maslow, *Motivation And Personality*, NuevaYork, Harper And Row, 1954.

- El empleado debe reconocer y aceptar la relación causa-efecto de sus esfuerzos e iniciativas adicionales. Aquellos empleados que merezcan un aumento deberían recibirlo; los que no lo merezcan no deberían recibirlo.

En tercer lugar, se encuentra la diferencia marginal que producen los incrementos de salarios. En este sentido, para que el dinero motive, la diferencia marginal en incrementos de salario entre quien tiene un alto desempeño y quien tiene un desempeño promedio debe ser significativa. En la práctica, este es un elemento que no se tiene en cuenta. Por ejemplo, Estados Unidos, un empleado, de alto desempeño que actualmente gane \$ 35.000 al año, tendría un aumento de \$ 200 al mes. Después de impuestos, esa cantidad está cerca de \$ 35 por semana. Pero para el compañero de trabajo, que tiene un desempeño promedio, rara vez es pasado por alto en la temporada de incrementos. En lugar de obtener 8% de incremento, es probable que consiga la mitad de eso. La diferencia neta en sus cheques semanales es probablemente menos de \$ 20 por semana. ¿Cuánta motivación más hay aquí, al saber que si usted trabaja realmente duro va a acabar con solo \$ 20 más a la semana, que alguien que hace lo suficiente para mantenerse? ¡Para un gran número de personas, no mucha! La investigación indica que los incrementos por mérito deben ser cuanto menos del 7% sobre la base salarial para que los empleados perciban como motivadores. Desgraciadamente, encuestas recientes encuentran empleados no gerenciales con incrementos por mérito, en promedio, de solo 4.9%²¹.

La última condición, se relaciona con el grado de discreción que los gerentes tienen cuando pueden recompensar a quienes tienen un alto desempeño. Donde existen sindicatos, esa discreción es casi cero. En este caso, el salario se determina por la negociación colectiva y se distribuye por el nombre del puesto y la antigüedad, no por el nivel de desempeño. En el mismo sentido se encuentra que en ambientes no sindicalizados, las políticas de compensación organizacional restringen la discreción gerencial. Típicamente

²¹ A. Miltra, N. Gupta y G. D. Jenkins, Jr., "The case of the invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises", en *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio de 1995, pp. 71-76.

cada puesto tiene un grado salarial, en consecuencia, un analista de sistemas puede ganar, por ejemplo, entre \$3825 y \$4540 al mes. No importa cuan bueno sea el trabajo del analista, su jefe no podrá pagarle mas de \$4500 al mes. De igual manera, no importa cuan mal se desempeñe alguien en su trabajo, ganara cuanto menos \$3825 al mes²². Este ejemplo, demuestra que en la mayoría de las organizaciones, los gerentes tienen un margen muy pequeño de discreción dentro del cual puedan recompensar a los empleados de alto desempeño. Consecuentemente, en teoría, el dinero podría ser capaz de motivar a los empleados de niveles altos de desempeño, pero desdichadamente, la mayoría de los gerentes no tienen la suficiente flexibilidad para hacer mucho al respecto.

Según la teoría de la comparación social, descrita por Shaun Tyson y Tony Jackson, en *La Esencia del Comportamiento Organizacional*, sería tonto negar el poder del dinero en términos de motivación. Sin embargo, el marco temporal efectivo y la dirección en la cual funciona el dinero deben analizarse con gran cuidado. Cuando se hace, entonces, se descubre que el dinero no es un motivador constante; no, cuando menos, en el mismo sentido en que funciona otros aspectos de la motivación. Tal vez uno de los mejores ejemplo de lo anterior, se encuentra en la obra de John Stacey Adams. Su teoría de la equidad analiza particularmente la razón de la aportación, es decir, el esfuerzo con relación a los resultados (por ejemplo, la remuneración). Él dice que las personas de hecho, analizan estas razones y las comparan con otras similares de otra persona relevante. En el caso de una compañía que emplea a muchas personas, entonces, el otro relevante sería alguien dentro de la misma organización que la de la que se compara. Cuando la posición es única, cuando menos en la empresa anfitriona, entonces el grupo de comparación se obtiene del exterior. Adams argumenta que las personas hacen la comparación y que, si su retribución es peor que la del grupo o individuo de comparación, esto tendrá un efecto desmotivador. Extrañamente se presenta el razonamiento adicional de que si las personas reciben más dinero que los grupos de comparación, ello también tendrá un efecto desmotivante; es casi como si los

²² Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 8º Edición, Pág. 197.

individuos empezaran a relajar su esfuerzo. El equilibrio se encuentra cuando el resultado es comparable con el otro²³.

La teoría de la comparación social adopta una posición similar, salvo que en este caso, la orientación se inclina mucho hacia el grupo y hacia la forma en la cual éste influye en nuestra percepción de los demás y de los premios que obtienen. Empero, la teoría de las comparaciones de grupos se viene abajo porque no hace caso de una faceta del comportamiento humano: la remuneración se interioriza rápidamente. Es decir, las personas cambian con rapidez su modo de vivir como consecuencia de su nuevo nivel de ingresos.

Lo que ocurre es que el dinero actúa como un incentivo, que tira o empuja, para dejar determinado empleo a cambio de otro. Como consecuencia, el efecto de usar el dinero como motivador dura muy poco tiempo. Existen más pruebas que indican lo dicho. Dicho caso se representa en el ANEXO II, que muestra los efectos en el desempeño derivados de colocar algún elemento de la remuneración, relacionado con el desempeño, en un punto fijo del tiempo. Al parecer, lo que ocurre es que las personas tienen un determinado nivel de desempeño hacia el cual actúan. Todo desempeño se remunera, luego se produce un decremento en ese desempeño; y, el efecto global, es de un nivel individual de desempeño dentro del empleo que toma en cuenta el nivel de competencia. Al advertir este fenómeno, algunas empresas determinan que incluirán una serie de puntos de entrega de gratificaciones en el calendario. El ANEXO III muestra los niveles de desempeño resultantes de los individuos.

Lo que sí sabemos del dinero, y de sus efectos inmediatos en las personas, es que, se trate de un sueldo o una gratificación, cuanto más se oriente el sistema hacia lo individual, tanto mayor será su efectividad. Se ha visto que las gratificaciones son las que dan los mejores resultados; pero, por desgracia, también son las que más efectos secundarios generan. En términos generales, los efectos secundarios aparecen porque se establecen normas básicas, o por la subjetividad que se percibe respecto a los sistemas de medición empleados. En relación con el pago de gratificaciones, lo que se sabe

²³ Shaun Tyson y Tony Jackson, *La Esencia del Comportamiento Organizacional*, Cap. 2, *Las Diferencias Individuales y la Motivación*, 3^o Edición.

es que la relación de confianza es vital. Lo que los empleados de la empresa necesitan saber es que el sistema de sueldos y gratificaciones es lo más objetivo posible. En algunas compañías, el pago de gratificaciones actúa como un freno útil para detener la rotación del personal. Esto es así, cuando se trata de una cantidad razonable y se paga en cierta fecha del calendario. Hay empresas en que la rotación del personal es nula en los dos meses anteriores al pago de las gratificaciones, pero aumenta rápidamente tan pronto como se ha pagado.

Por otro lado, nos encontramos con una serie de objeciones al dinero como motivador, las cuales son:

Los empleados que ganan más consiguiendo un rendimiento mejor pueden ser, a menudo, rechazados por sus compañeros de trabajo, y como consecuencia no estarán motivados por el dinero, debido a que es más importante para ellos la relación con el grupo. Otros creen que si ganan más mediante un rendimiento superior, sus jefes aumentarán el nivel de trabajo. Por último, otro tipo de empleados especula que el esfuerzo a realizar no merece la pena.

Los empleados deben ser conscientes del vínculo que tiene con el rendimiento, ya que en caso contrario no existirá motivación. Por ejemplo, si la recompensa económica llega en forma de aumento anual en diciembre, es poco probable que el empleado relacione este aumento con su rendimiento en el mes de enero.

Otro inconveniente de vincular el dinero al rendimiento es la naturaleza inflexible de las recompensas monetarias. Es decir, cuando el rendimiento bajo, raras veces el salario es reducido.

Otra conflicto más, se encuentra en que mucha gente no percibe la relación existente entre su esfuerzo y el rendimiento por falta de confianza en sí mismo. Esta falta de confianza se puede deber a que carece de la habilidad necesaria o, simplemente, que cree carecer de ella. Si lo primero es cierto, deberá recibir una formación específica o ser trasladado a otro puesto en el que le vaya bien para que desarrolle sus habilidades. En el segundo caso, pudo bastar una muestra de confianza por parte del supervisor. Siempre

debemos tener en cuenta que la actitud negativa o positiva frente a las recompensas monetarias varía según el individuo.

Finalmente, y no por eso menos importante, una empresa que practique un sistema de recompensas monetarias debe considerar los costes y los beneficios de aplicar dicho sistema.

Dado lo expuesto, concluimos que:

"El dinero es uno de los instrumentos más poderosos para una buena motivación, pero su uso debe adaptarse a los valores de cada empleado."

Para que un empleado esté muy motivado por el dinero, debe sentir un impulso fuerte hacia el esfuerzo y el rendimiento laboral, y desear las recompensas finales, es decir, un poseer deseo que eclipse el peso de los posibles factores negativos que pueden rodear su creatividad laboral.

Pautas para motivar en forma eficiente mediante el sistema monetario:

- El empleado debe tener una clara preferencia por el dinero y según la importancia que le dé al mismo, responderá en su rendimiento final.
- El empleado debe sentir que la cantidad dinero va estrechamente relacionada con el rendimiento.
- El empleado debe darse cuenta de que el esfuerzo conduce al rendimiento. A medida que su esfuerzo va en aumento el rendimiento lo hace en la misma proporción.
- El dinero será más eficaz cuando su obtención va a la par de muchas necesidades y no de una sola.
- La diferencia marginal en incrementos de salario entre quien tiene un alto desempeño y quien tiene un desempeño promedio debe ser significativa.
- Se debe asignar a los gerentes y administradores un grado de discreción que les permita recompensar a los empleados con alto desempeño.
- Se debe tener en consideración que el efecto motivador del dinero posee un lapso de duración corto en el tiempo.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO), es una técnica motivacional que enfatiza metas tangibles, verificables y mensurables que se establecen de manera participativa. Esto no es una nueva idea, de hecho, fue propuesta originalmente por Peter Drucker hace mas de 40 años como una forma de utilizar las metas para motivar a la gente, en lugar de controlarla²⁴.

Lo atractivo de la APO indudablemente yace en su énfasis en convertir todos los objetivos organizacionales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. La APO hace operativo el concepto de los objetivos mediante la planeación de un proceso por el cual los objetivos se pasan a través de la organización. Como lo muestra el ANEXO IV, los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (esto es, divisional, departamental, individual). En el ANEXO V se describe un modelo que ejemplifica la Jerarquía de los Objetivos establecido en una organización. Pero ya que los gerentes de las unidades más bajas participan en conjunto en establecer sus propias metas, la APO funciona de “abajo hacia arriba”, como también de “arriba hacia abajo”. El resultado es una jerarquía de objetivos que une los objetivos de un nivel con los del siguiente. Para el empleado individual, la APO proporciona objetivos específicos de desempeño personal.

Existen cuatro ingredientes comunes a los programas de APO. Estos son las metas, la toma participativa de decisiones, un período explícito y retroalimentación del desempeño²⁵.

²⁴ P.F.Druker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1954)

²⁵ S.J. Carrol y H. L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and research*, Nueva York, Macmillan, 1973; R. Rodgers y J.E. Hunter, *Impact of management by Objectives on Organizational Productivity*, *Journal of Applied Psychology*, Abril de 1991, pp. 322-326.

Por otro lado, las metas pueden variar cuando menos en tres sentidos:

- I. El grado de especificidad.
- II. El grado de dificultad.
- III. El grado de aceptación.

La *especificidad* o claridad de las metas se refiere al grado en que su realización se puede observar y medir. "Aumentar las ventas en 50%" o "reducir el ausentismo en 20% para el 15 de junio" son metas específicas. Podemos medir y observar si se han logrado. "Mejorar las ventas" o "disminuir la rotación" siguen siendo observables y mensurables, pero son menos específicas. "Trabajar duro" o "invertir más en esfuerzo en la tarea" son incluso menos específicas. Las metas específicas suelen motivar a los trabajadores mejor que las metas menos específicas, en parte porque la meta resulta más fácil de visualizar.

Los objetivos en la APO deben ser enunciados concisos sobre los logros esperados. No es adecuado, por ejemplo, anunciar simplemente el deseo de reducir los costos, mejorar el servicio o incrementar la calidad. Tales deseos tienen que ser convertidos en objetivos tangibles que puedan ser medidos y evaluados. Reducir costos departamentales en 7%, mejorar el servicio al asegurar que toda orden telefónica sea procesada dentro de las 24 Horas de recepción o incrementar la calidad al mantener las devoluciones en menos de 1% de las ventas; son ejemplos de objetivos específicos.

La *dificultad* en las metas, se refiere al grado de dificultad en que la persona o grupo encuentra para alcanzar la meta. Aumentar las ventas en 5% tal vez sea fácil; en 10% puede ser medianamente difícil y en 25% extremadamente difícil. ¿Que tan difícil considera usted que resulta la meta de aumentar la productividad en una planta que se piensa cerrar? Motivación a los empleados requiere establecer metas de grado crecientes de dificultad hasta un nivel razonable de reto, pues las investigaciones indican que el desempeño mejora conforme aumenta la dificultad de las metas, hasta que son imposibles

de alcanzar²⁶. Las personas que sienten que pueden alcanzar una meta probablemente estarán más motivadas que aquellas que consideran que no es posible hacerlo²⁷.

La *aceptación* de la meta se refiere al hecho de que quien debe alcanzar la meta la admitan como propia; es decir, que exista por parte del individuo, un alto grado de compromiso con la meta. Una serie de factores, tales como, la razonabilidad de las metas, la confianza del individuo o grupo y la experiencia previa en el éxito en la consecución de metas; influyen en la aceptación de las metas²⁸. Por lo general, involucrar en el proceso de establecer la meta a la persona que supuestamente habrá de alcanzarla aumentará su grado de aceptación. Las metas establecidas conjuntamente, cuando un supervisor y un subalterno participan en el establecimiento de la meta, tiene más fuerza para lograr su aceptación, que simplemente informar al subordinado cuál es su meta. Evidentemente, el grado de autoridad de la persona que establece la meta influirá en la motivación. Los jefes que ocupan alto nivel suelen tener más influencia. Los compañeros de trabajo, también pueden influir en los motivos del trabajador para aceptar una meta.

Los objetivos en la APO no son establecidos unilateralmente por el jefe y luego asignados a los subordinados. La APO reemplaza las metas impuestas por metas determinadas de manera participativa. El superior y el subordinado escogen en conjunto las metas y quedan de acuerdo en la forma en que serán medidas. También hay que considerar las características de quienes participan en el establecimiento de las metas, como su nivel de autoridad o estudios, ya que puede tener repercusiones en su eficacia. Por ejemplo, es más probable que los subordinados acepten metas establecidas por personas que tienen una autoridad legítima²⁹.

²⁶ E. A. Locke, D. O. Chah, S. Harrison y N. Lustgarten, *Separating the effects of goal specificity from goal level, Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43, 1989, pp. 270-297.

²⁷ E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1990.

²⁸ E. A. Locke, G. P. Latham y M. Erez, "The Determination of Goal Commitment", *Academy of Management Review* 13, 1988, pp. 23-39.

²⁹ M. Erez, P. C. Earley y C. L. Hulin, The impact of participation on goal acceptance and performance: a two-step model, *Academy of Management Journal* 28, 1985, pp. 50-66; Evans, *Organizational behavior*.

Cada objetivo tiene un periodo específico en el cual de ser logrado. Típicamente este periodo es de tres meses, seis meses o un año. De este modo, los gerentes y los subordinados tienen objetivos específicos y estipulan periodos en los cuales los llevaran a cabo.

El ingrediente final en un programa APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO busca dar una retroalimentación continua sobre el progreso hacia las metas. Idealmente, esto se logra al dar una retroalimentación continua a los individuos de manera que puedan monitorear y corregir sus propias acciones. Esto es complementado por evaluaciones gerenciales periódicas, donde se revisa el progreso obtenido. Esto se aplica tanto en la parte alta, como en la parte baja de la organización. El vicepresidente de ventas, por ejemplo, tiene objetivos para las ventas totales y para cada uno de sus principales productos. Él monitoreará los reportes continuos de ventas para determinar el progreso hacia los objetivos de ventas de la división. De igual manera, los gerentes de ventas de divisiones tienen objetivos, así como cada agente de ventas en el campo. La retroalimentación en términos de ventas y datos de desempeño, es proporcionada para permitir a esta gente que sepa cómo se está desempeñando. También tienen lugar reuniones formales de evaluación, en las cuales los superiores y los subordinados pueden revisar el progreso hacia las metas y se pueden proporcionar más retroalimentación³⁰.

La APO proporciona a los gerentes el vehículo para llevar a cabo la teoría del establecimiento de metas. La teoría del establecimiento de las metas demuestra que las metas difíciles dan como resultado un nivel más alto de desempeño del individuo, que las metas fáciles, ya que las metas difíciles producen niveles más altos de desempeño, que no contar con ninguna meta o contar con la meta generalizada de " hacer el mejor esfuerzo", y como consecuencia la retroalimentación sobre el desempeño de uno lleva a un mayor desempeño.

La APO habla directamente a favor de las metas específicas y la retroalimentación. La APO implica, más que enunciar explícitamente, que las metas deben ser consideradas posibles. De manera compatible con la teoría

³⁰ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 8ª Edición, p. 205

del establecimiento de las metas, la APO debería ser más eficaz cuando las metas son lo suficientemente difíciles para requerir que la persona haga algo para esforzarse.

La única área de posible desacuerdo entre la APO y la teoría del establecimiento de metas se relaciona con el tema de la participación; la APO lo apoya fuertemente, mientras que la teoría del establecimiento de metas demuestra que asignar metas a los subordinados. El mayor beneficio de usar la participación, sin embargo, es que parece inducir a los individuos a establecer metas más difíciles.

Como se menciono anteriormente, la APO proporciona a los gerentes el vehículo para llevar a cabo la teoría del establecimiento de metas, pero hay que tener en cuenta que cuando se aplica esta teoría se pueden presentar problemas si los gerentes simplifican demasiado los temas de la motivación, de tal modo que encajen con la teoría. Una motivación eficiente podría requerir que se establezca una gama de metas para todos los niveles de la organización.

En el ANEXO VI se presenta un modelo resumido de los factores que afectan el desempeño del trabajador, como consecuencia de la motivación que produce la aplicación del APO. Las personas fijan metas como respuesta a las demandas laborales que se les imponen, lo cual, a su vez, conducen al desempeño. La fuerza de la relación entre las metas y el desempeño depende de la capacidad del trabajador, su compromiso con la tarea, su obtención de retroalimentación respecto del desempeño, la complejidad de la tarea y otras limitaciones de la situación. Es más, el desempeño aumenta cuando los trabajadores prestan atención a una tarea, invierten esfuerzo en ella y con el paso del tiempo, persisten en realizarla.

Al diagnosticar una situación en la cual los empleados carecen de motivación para ejecutar la labor en forma correcta y eficaz, podemos analizar el comportamiento de establecimiento de metas, según lo descrito en el ANEXO VI, evaluando cada uno de los factores que aparecen en él y presentar maneras para mejorarlos.

En concreto, podemos concentrarnos en las metas y evaluar:

- Compromiso de la gerencia, en la aplicación de esta técnica.
- El establecimiento de metas reales con relación a los resultados esperados.
- El grado de especificidad, aceptación y dificultad de las metas.
- Toma participativa de decisiones con relación al establecimiento de metas.
- Periodo específico para alcanzar las metas planteadas.
- Retroalimentación continua sobre el desempeño.

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DEL EMPLEADO

Los programas de reconocimiento del empleado pueden tomar numerosas formas. Las mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto, los logros del individuo como los del grupo. Convex Computer Corporation, un fabricante de supercomputadoras establecido en Texas que emplea a 1200 personas, proporciona un excelente ejemplo de un programa amplio de reconocimiento³¹.

Cada trimestre, el vicepresidente de operaciones de Convex reconoce a individuos que han sido nominados por sus gerentes " por haber ido por encima y más allá del deber". Anualmente, los individuos pueden nominar a sus compañeros al Customer Service Award (Premio de Servicio al Cliente), el cual reconoce tales categorías como asunción de riesgos, innovación, reducción de costos y servicio total al cliente. Y a nivel de departamento, el reconocimiento toma la forma de camisetas, tazas para café, banderines o fotografías de equipo o de departamento. Los supervisores han hecho uso de boletos para el cine, reuniones los viernes en la tarde para ir al boliche, tiempo libre y recompensas en efectivo para reconocer logros tales como ensambles sin defectos durante tres meses, cinco años de asistencia perfecta y la terminación de un proyecto antes de tiempo³².

Hace a algunos años, se encuestó a 1.500 empleados de toda una variedad de ambientes de trabajo para saber lo que consideraban que era el motivador más poderoso de su lugar de trabajo.

¿Su respuesta? ¡Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento!³³.

En concordancia con la Teoría del Refuerzo, recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de sucedido

³¹ S. Navarrete, *Múltiple Form of Employee Recognition, At Work*, Julio-Agosto de 1993, pp. 9-10.

³² Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 8ª Edición, pp. 206-207.

³³ Citado en S. Caudron, *The Top 20 Ways to Motivate Employee*, *Industry Week*, 3 de Abril de 1995, pp.15-16; B. Nelson, *Try Praise, INC.*, Septiembre de 1996, p. 115.

dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita. El reconocimiento que puede adoptar diversas formas. Se puede felicitar en privado a un empleado por un buen trabajo, enviar una nota escrita a mano o por corre electrónico, reconociendo algo positivo que el empleado ha hecho. Con los empleados con una fuerte necesidad de aceptación social, usted puede reconocer públicamente los logros. Y para incrementar la cohesión del grupo y la motivación, puede celebrar los éxitos de equipo. Puede aprovechar las reuniones para dar reconocimiento a las contribuciones y logros de los equipos exitosos de trabajo.

En la economía global altamente competitiva de hoy en día, la mayoría de las organizaciones se encuentran bajo severas presiones de recortes presupuestarios. Esto hace que los programas de reconocimiento sean particularmente atractivos. En comparación con otros motivadores, el reconocer el desempeño superior de un empleado cuesta poco o nada. Probablemente, es por eso que en una encuesta a 3.000 empleadores, se encontró que dos tercios dan o planean dar premios especiales de reconocimiento³⁴.

Uno de los métodos de reconocimiento más conocido y empleado es el de sistemas de sugerencias. Los empleados ofrecen sugerencias para mejorar los procesos o reducir los costos y son reconocidos con pequeños premios en efectivo. Los japoneses han sido especialmente eficaces para hacer sugerencias en los sistemas de trabajo. Por ejemplo, una planta típica de alto desempeño en el negocio de partes para automóviles genera 47 sugerencias por empleado al año y paga aproximadamente el equivalente a 35 dólares por sugerencia. Por el contrario, una fábrica de Occidente genera cerca de una sugerencia por empleado al año, pero paga cerca de 90 dólares por sugerencia³⁵.

Esta técnica motivacional se encuentra en la teoría del refuerzo, donde un administrador motiva a los empleados alentando los comportamientos deseados y desalentando los comportamientos no deseados. Los administradores deben aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño y el compromiso, por ejemplo, y a desalentar el ausentismo, el

³⁴ Look, *Movie Tickets: With Budgets Tight, Alternatives to Pay Increases Emerge*, *Wall Street Journal*, 27 de Septiembre de 1994, p. A1.

³⁵ Citado en *Asian Business*, Diciembre de 1994, p. 3.

deterioro del desempeño y las ineficiencias. La teoría del refuerzo recomienda formas para facilitar los comportamientos deseados, por ejemplo, mejor desempeño, mayor creatividad o mejor calidad, aplicando refuerzos como mejor sueldo, alabanzas o asignaciones desafiantes cuando se presenta el comportamiento deseado.

Las técnicas de refuerzo pueden fomentar o suprimir el comportamiento deseado mediante la aplicación o eliminación de los refuerzos.

Tipos de refuerzos³⁶:

- Positivos
- Negativos
- La supresión
- El castigo

El refuerzo *positivo* implica aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación. Por ejemplo, una persona que ensambla juegos de té recibe 10 centavos por cada juego empacado; el comportamiento deseado (el embalaje de los juegos de té) va aparejado con la recompensa económica. Esta retroalimentación da forma al comportamiento, porque fomenta el comportamiento reforzando o recompensando para que se repita. Si el comportamiento no es precisamente el que desea un superior o cliente, los refuerzos se repiten y derivan en aproximaciones sucesivas al comportamiento deseado, pueden hacer que el comportamiento real se acerquen más al comportamiento deseado. Por ejemplo, si un agente de viajes aumenta la exactitud del boletaje, el jefe del agente podría hacer un comentario positivo con respecto a las mejoras. Se podrían brindar más alabanzas si estas personas cometen menos errores en los boletos. Las alabanzas continuarían hasta que se presente el mejor desempeño. Entonces, este comportamiento sería reforzado con alabanzas o incluso con incentivos económicos, hasta que se hiciera mas o menos permanente, pero las alabanzas se suspenderían en caso de que los comportamientos anteriores retrocedieran.

³⁶ J. R. Gordon, *Comportamiento Organizacional*, 5ª Edición, pp.129-131.

En el caso de Mary Kay Cosmetics, las mujeres que venden sus cosméticos obtienen reconocimiento y recompensas en proporción con sus ventas y las ventas de las personas que supervisan. Las mujeres reciben trajes de colores codificados, bandas, distintivos, autos y otros símbolos de sus resultados en ventas. El nivel de su posición sube y su sueldo aumenta conforme van reclutando más asesoras. Cada año, Mary Kay Ash, fundadora y presidenta de la compañía, corona personalmente a cuatro "reinas del seminario" en la junta anual de la empresa, como reconocimiento de su excelencia en ventas o reclutamiento³⁷.

En el caso del refuerzo *negativo*, la persona actúa para detener un estímulo adverso. El término negativo se deriva del hecho de que se retira al individuo de una situación negativa o indeseable cuando se presenta el comportamiento no deseado. Un asesor podría tratar de terminar un proyecto vencido para no tener que trabajar tiempo extra no requerido. Los vendedores por teléfonos son vigilados hasta que cumplen consistentemente con niveles aceptables de velocidad, cortesía, etc.

En el caso de la *supresión*, se elimina pasivamente un comportamiento indeseado, reteniendo el refuerzo positivo. Normalmente, al no aplicarse el refuerzo positivo se logran que cesen los comportamientos que se quiera. Una persona que repentinamente trabaja horas extras, pero que no recibe mejor remuneración, estatus o alabanzas por su esfuerzo adicional, probablemente dejará de trabajar horas extras, dependiendo de otros factores de motivación que estén operando. Al retener el refuerzo, el supervisor también puede hacer que se suspendan comportamientos deseados, por ejemplo, la productividad, la creatividad o la asistencia.

Por último, el *castigo* elimina un comportamiento no deseado, imponiendo un hecho negativo después del comportamiento no deseado. Así, difiere del refuerzo negativo, en el cual el sujeto actúa para detener o evitar un estímulo adverso. En el caso del castigo, un oficial de rango superior puede asignar a un recluta, que acaba de ingresar al ejército, a la ayuda en la cocina, por haber ignorado una orden en cuanto al uso indebido de las computadoras en el trabajo. La paliación del castigo puede tener consecuencias negativas a

³⁷ A. Farnham, Mary Kay's lesson in leadership, *Fortune*, 20 de Septiembre de 1993, pp. 68-77.

largo plazo en el comportamiento del individuo. El castigo con frecuencia produce consecuencias secundarias como la tensión y la presión, que pueden producir resultados indeseables y no observables, así que, solo se debe usar como motivador de último recurso. El castigo no puede eliminar el comportamiento indeseable en forma permanente porque no ofrece una alternativa para el comportamiento deseado. Si un trabajador usa indebidamente, una y otra vez, una pieza de equipo y si recibe un castigo cada vez que usa indebidamente el equipo, el comportamiento podría no cambiar, porque no se le está ofreciendo la manera correcta de usar el equipo (una alternativa para lograr el comportamiento deseado).

Por otro lado, el castigo también puede tener consecuencias para los observadores. Pueden disuadir a los observadores de caer en un comportamiento similar³⁸, o puede reforzar, en forma positiva, el comportamiento que se castiga³⁹. Por ejemplo, el hecho de que un subordinado le conteste mal a un superior, lo cual es aplaudido por los compañeros del subordinado.

En igual sentido, la teoría conductista de la motivación se refiere, en concreto, a los comportamientos observables. Estos teóricos trabajaron con la idea de una caja negra que explica como funcionan los humanos. Así pues, la naturaleza de la teoría toma tipos específicos de comportamiento, exista o no en el repertorio del individuo, y mediante una serie de premios, pronostica que aumentara la probabilidad de que se presente determinado comportamiento. En esencia, se establece una relación entre el comportamiento requerido y su recompensa. En muchos casos, esta relación se liga mediante un sistema de premios, aunque no siempre se trata de un premio en el sentido monetario.

Evidentemente, en esta teoría, el comportamiento del administrador resulta crucial. Se supone que el gerente controla el entorno y que el sistema de premios está en sus manos. Esto implica que debe conocer y premiar el comportamiento correcto. Los premios, en la mayor parte de los casos, cuando se consideran en términos conductuales, se refieren a elogiar y, en estos

³⁸ L. K. Trevino, *The Social Effects of Punishment in Organizations: A justice Perspective*, *Academy of Management Review* 17, 1992, pp. 647-676.

³⁹ S. F. Jablosky y D. L. De Vries, *Operant Conditioning Principles Extrapolated to the Theory of Management*, *Organizational Behavior and Human Performance* 7, 1972, pp. 340-358.

términos, se consideran retroalimentación positiva. Las teorías conductuales admiten el uso de la sanción como camino para premiar en forma negativa un resultado concreto, no obstante, el argumento central de Skinner es, que si se recompensan los comportamientos positivos, entonces la posibilidad que se presenten otros resultados disminuye sustancialmente. En estas teorías se reconoce que los programas de premios son muy variados e incluyen:

- Intervalos fijos: sueldo mensual
- Intervalo variable: elogios, visitas, o recorrido de las instalaciones.
- Razón fija: trabajo a destajo.
- Razón variable: es el programa de refuerzo más potente, en esencia el premio se gana, aunque no se sabe con exactitud cuando. Es el programa de premios que fundamenta las apuestas. Un ejemplo de esto es la ruleta, que funciona sobre la base de un programa de premios de razón variable, de tal manera que usted, sí gana, pero lo que no se sabe con precisión es cuando se presentara el triunfo.

Dado lo expresado en el párrafo anterior, el tiempo de los refuerzos o las recompensas afecta notablemente el impacto que éstos tienen. Entonces, compare el comportamiento de un empleado que recibe un cheque semanal con el que recibe un pago por cada producto que vende o produce. ¿Cómo cambiaría el comportamiento de los trabajadores, en cada uno de estos sistemas, si periódica e inesperadamente recibieran un bono por su desempeño excepcional?

PROGRAMAS DE REFUERZOS

Los programas de refuerzos tienen dos elementos, como se puede observar en el ANEXO VII. El primero de los elementos, es la oportunidad del refuerzo en relación con el comportamiento que se refuerza. El segundo, es la frecuencia del refuerzo. Los refuerzos administrados de acuerdo con un programa de intervalos se asocian con el transcurso de una cantidad determinada de tiempo. Los cheques semanales o mensuales, los bonos

anuales, los aumentos salariales bienales, ilustran el uso de un programa de intervalos. Los refuerzos administrados con base en un programa de porcentajes se asocian con el cumplimiento de una serie determinada de comportamientos. El hecho de recibir cierto salario por un nivel establecido de producción o ventas que se conocen como sistemas a destajo o por comisiones, respectivamente, representan programas de porcentajes.

Un programa de porcentajes es más conveniente para situaciones en las que se pueden delinear con claridad las respuestas adecuadas. Al implementar este programa, los administradores también deben prestar atención a los medios para alcanzar los resultados deseados, por ejemplo, hacer reparaciones del equipo, ofrecer capacitación o experimentar con procesos nuevos.

Los refuerzos también pueden ser de razón fija o variable. Los refuerzos fijos, como el cheque semanal, se programan para que se presten en un momento determinado con anterioridad y, por consiguiente, son esperados. Los refuerzos variables se aplican en momentos diversos e impredecibles. Un gerente puede alabar a un trabajador una vez al día durante una semana y después no volver a hacer durante tres semanas.

En general, los programas fijos y a intervalos fomentan la repetición de un comportamiento a corto plazo. Los programas variables y de porcentajes fomentan la continuación a largo plazo. Suponga que un gerente quiere que un programador de computadores escriba un código de computo sin errores. Para establecer el comportamiento deseado, el gerente debe empezar con un programa de refuerzo fijo y a intervalos. El gerente incluso podría revisar el código todos los días y alabar al programador todos los días por el código sin errores. A mediano plazo, el gerente podría optar por un programa variable a intervalos, ofreciendo alabanzas cada tres días por el buen desempeño. Es probable que para sostener el comportamiento a largo plazo se requiera un programa variable de porcentajes, ofreciendo inesperadamente alabanzas o incluso bonos monetarios después de terminada una cantidad determinada del código sin errores.

PROGRAMAS DE MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

El programa de modificación conductual se vale de los conceptos que brinda la teoría del refuerzo, para ofrecer a los gerentes un medio poderoso para modificar el comportamiento de los empleados.

El psicólogo B. F. Skinner de Harvard desarrollo una técnica interesante, pero controversial, para la motivación. Este enfoque, llamado refuerzo positivo o modificación de la conducta, sostiene que los individuos pueden ser motivados por un diseño adecuado de su ambiente laboral, así como por el reconocimiento a su desempeño, y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que alabar un buen desempeño. Ellos analizan la situación laboral para determinar lo que lleva a los empleados a actuar de la forma en que lo hacen, y entonces inician los cambios para modificar o eliminar las áreas de conflicto y obstrucciones para el desempeño. Se establecen metas específicas con la participación y la asistencia de los trabajadores, se aprovecha una retroalimentación ágil y regular de resultados y el progreso relativo al desempeño, es recompensado con reconocimiento y elogio. Incluso cuando el desempeño no sea suficiente para alcanzar los objetivos, pueden encontrarse maneras de ayudar a la gente y alabarlas por las cosas buenas que realiza. También se ha descubierto que es útil y motivador dar a la gente información completa sobre los problemas de la compañía, especialmente sobre aquellos en los que se encuentran involucrados.

El programa de modificación conductual característico, como se observa en el ANEXO VIII, sigue un modelo de solución de problemas de cinco pasos:

1. Identificar los comportamientos relacionados con el desempeño.
2. Medir los comportamientos.
3. Identificar las contingencias conductuales.
4. Elaborar e implantar una estrategia de intervención.
5. Evaluar la mejora del desempeño⁴⁰.

⁴⁰ F. Luthans y R. Kreitner, *The Management of Behavioral Contingencies, en Personnel, Julio-Agosto de 1974, pp. 7-16.*

No todo lo que los empleados hacen en su puesto es igualmente importante, en términos de resultados de desempeño, por lo que, el primer paso de la modificación conductual es identificar los comportamientos críticos que tienen un efecto particular en su rendimiento laboral. Se trata de ese 5% a 10% de conductas que pueden dar cuenta de hasta 70% a 80% del desempeño de cada trabajador.

El segundo paso, requiere que el gerente recolecte alguna información básica del desempeño, a saber, el numero de veces que el comportamiento identificado ocurre en las condiciones actuales.

El tercer paso, es realizar un análisis funcional para identificar las contingencias conductuales o consecuencias del desempeño. Este paso indica al gerente qué claves emite el comportamiento y las consecuencias que hacen que se mantenga.

Cuando termina el análisis funcional, el gerente esta listo para preparar y poner en practica una estrategia de intervención que fortalezca los comportamientos de desempeño deseables y debilite los indeseables. La estrategia adecuada acarreará cambios en algunos elementos de la anterior vinculación de desempeño y recompensas(estructura, procesos, tecnología, grupos o tareas) y se premiará más la meta de desenvolverse a niveles superiores.

El último paso de la modificación conductual, consiste en evaluar la mejora en el desempeño.

Un ejemplo de organización que integró las técnicas de refuerzos a un programa general de modificación conductual, lo constituye la EMERY AIR FREIGHT (hoy parte de FEDERAL EXPRESS)⁴¹ , donde se utilizó recompensas positivas, el establecimiento de metas, retroalimentación y las alabanzas para maximizar el aprovechamiento de los contenedores para el envío de paquetes. El objetivo de la gerencia era que sus empacadores reunieran varios envíos en contenedores, en vez de manipular muchos paquetes por separado, pues se creía que su uso ahorraría dinero, ya que el porcentaje de envíos colocados en contenedores llegaba al 45%. Para alentar a los empleados en la utilización de los contenedores, se instruyó a cada

⁴¹ At Emery Air Freght: *Positive Reinforcement Boost Performance*, en *Organizational Dynamics*, invierno de 1973, pp. 41-50.

empaquetador para que llevara una lista de verificación de sus paquetes diarios, tanto en los contenedores como fuera; y al final de la jornada calculaba su promedio de uso del dispositivo. De manera casi increíble, la utilización de contenedores se disparó a más del 90% el primer día y se mantuvo en ese nivel. Emery informó que este programa sencillo de retroalimentación y refuerzos positivos le ahorró dos millones de dólares en tres años.

PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO

Una técnica que ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y la investigación en torno a la motivación, es el conocimiento y la utilización creciente de la participación del empleado. Es poco común que las personas no se sientan motivadas al ser consultadas sobre una acción que les afecta, por estar "en la escena". Adicionalmente, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación, como conocimientos valiosos para el éxito de la organización.

La participación también es un medio de reconocimiento. Esta, apela a la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo les da a las personas una sensación de realización. Pero, estimular la participación no debe significar que los administradores debiliten sus posiciones. Aunque alienten la participación de los subordinados en asuntos en los que éstos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.

La participación del empleado se ha convertido en un término conveniente para describir una variedad de técnicas⁴². Por ejemplo, encierra ideas populares tales como la gerencia participativa, democracia en el lugar de trabajo, la facultación y la propiedad del empleado. Aunque cada una de estas ideas tiene algunas características únicas, todas tienen un eje en común, que es el involucramiento del empleado.

El término Involucramiento del empleado se define como un proceso participativo que utiliza la capacidad de los empleados y, a su vez, está diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor, para el éxito de la organización⁴³. El objetivo de involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan, así como, incrementar su autonomía y control sobre

⁴² J.L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp.3 y 14.

⁴³ *Ibid.*, p. 3.

sus vidas laborales; ocasiona que los empleados se sientan más motivados y más comprometidos con la organización, y por ende, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos. Lo antes dicho, no significa que el involucramiento del empleado sea sinónimo de la participación del empleado, ya que esto último, es un término más limitado. La participación del empleado es un subgrupo dentro del marco mucho mayor del involucramiento del empleado. Todos los programas de involucramiento del empleado que se describirán incluyen alguna forma de participación, pero el término participación, en sí mismo, es muy estrecho y muy limitado.

Un ejemplo de programa de participación del empleado, lo constituyen, los comités de representantes electos para tomar todas las decisiones claves que afecten a los empleados en una organización o los equipos de trabajo que desempeñan tareas y asumen responsabilidades que antes pertenecían a los supervisores. En algunos países europeos, tales como, Alemania Francia, Dinamarca, Suecia y Austria; las leyes requieren que las compañías tengan representantes electos por sus grupos de empleados como miembros en sus juntas de directores.

TIPOS DE PROGRAMAS DE INVOLUCRAMIENTO DEL EMPLEADO

GERENCIA PARTICIPATIVA

La característica distintiva, común a todos los programas de gerencia participativa, es la toma conjunta de decisiones. Esto es, los subordinados comparten realmente con sus superiores inmediatos, un grado significativo de poder en la toma de decisiones.

La gerencia participativa ha sido promovida, algunas veces, como una panacea para mejorar el clima deteriorado y la baja productividad. Sin embargo, la gerencia participativa no es apropiada para toda organización o toda unidad de trabajo. Para que funcione, debe haber un tiempo adecuado para participar, los temas en los cuales los empleados se involucran deben ser relevantes para sus intereses, los empleados deben tener la

capacidad(inteligencia, conocimiento técnico, habilidades de comunicación) para participar y la cultura de la organización debe apoyar la participación del empleado⁴⁴.

¿Por qué la gerencia querría compartir su poder de toma de decisiones con los subordinados?

Existen varias buenas razones. A medida que los trabajadores se vuelven más complejos, los gerentes a menudo no saben todo lo que hacen sus empleados. Por lo tanto, la participación permite que contribuyan los que saben más. El resultado puede consistir en mejores decisiones. La interdependencia entre las tareas que los empleados hacen a menudo hoy en día, también requiere la consulta con gente de otros departamentos y unidades de trabajo. Eso incrementa la necesidad de equipos, comités y reuniones de grupo para resolver temas que los afectan en conjunto. La participación incrementa adicionalmente el compromiso con las decisiones. Es menos probable que la gente socave una decisión en el momento en que se pone en practica, si ha compartido la toma de esa decisión. Finalmente, la participación proporciona recompensas intrínsecas para los empleados. Puede hacer que sus trabajos sean más interesantes y que tengan más significado.

Se han llevado a cabo docenas de estudios sobre la relación participación-desempeño. Cuando se revisa con cuidado la investigación, parece que la participación tiene típicamente solo una influencia modesta en variables como la productividad del empleado, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Por supuesto, eso no significa que el uso de la gerencia participativa no pueda ser benéfico en las condiciones adecuadas. Lo que implica, sin embargo, es que el uso de la participación no es un medio seguro para mejorar el desempeño del empleado.

PARTICIPACIÓN REPRESENTATIVA

Casi todo país de Europa Occidental tiene algún tipo de legislación que requiere que las compañías practiquen la Participación Representativa. Esto

⁴⁴ R. Tennenbaum, I. R. Massarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, Nueva York: Mc-Graw-Hill, 1961, pp. 88-100.

es, en lugar de participar directamente en las decisiones, los trabajadores están representados por un pequeño grupo de empleados que son quienes participan realmente. La participación representativa ha sido llamada " la forma más ampliamente legislada de participación del empleado en el mundo"⁴⁵.

La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización, colocando la fuerza laboral sobre las bases más equitativas con los intereses de la gerencia y de los accionistas.

Las dos formas más comunes que adopta la participación representativa son los consejos de trabajo y las juntas de representantes.

Los consejos de trabajo enlazan a los empleados con la gerencia. Son grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados cuando la gerencia toma decisiones que involucren al personal. Por ejemplo, en los Países Bajos, si una compañía holandesa es comprada por otra, el consejo de trabajo de la primera debe ser informada desde el principio y, si el consejo objeta, tiene 30 días para buscar una prohibición de la corte que detenga la compra⁴⁶.

Las juntas de representantes están formadas por empleados que asisten a las juntas de directores de la compañía y representan los intereses de los empleados de la firma. En algunos países, las grandes compañías podrían ser legalmente intimadas para asegurarse de que los representantes de los empleados tengan el mismo número de lugares que los representantes de los accionistas.

La participación representativa, es la forma más ampliamente legislada de participación del empleado en el mundo. En general la influencia de la participación representativa sobre los empleados parece ser mínima⁴⁷. Por ejemplo, la evidencia sugiere que los consejos de trabajo están dominados por la gerencia y también tienen muy poco impacto en los empleados o en la organización. Y mientras esta forma de involucramiento del empleado podría incrementar la motivación y satisfacción de aquellos individuos que están asumiendo la representación, existe muy poca evidencia de que esto se traslade hasta los empleados operativos a quienes representan. En suma, "el

⁴⁵ J. L. Cotton, *Employee Involvement*, p. 114.

⁴⁶ J. D. Kleyn y S. Perrick, "Netherlands", *International Financial Law Review*, Febrero de 1990, pp. 51-56.

⁴⁷ J. L. Cotton, *Employee Involvement*, pp. 129-130 y 139-140.

mayor valor de la participación representativa es simbólico". Si uno esta interesado en cambiar las actitudes del empleado o mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa será una opción pobre⁴⁸.

CIRCULOS DE CALIDAD

Probablemente el estilo formal de involucramiento del empleado más ampliamente discutido y llevado a cabo, es al círculo de calidad⁴⁹. El concepto de círculo de calidad se menciona a menudo como una de las técnicas utilizadas por las firmas japonesas que ha permitido hacer productos de alta calidad a bajos costos. Surgido originalmente en los EEUU y exportado a Japón en la década de los cincuenta, el círculo de calidad se volvió muy popular en los EEUU y Europa durante la década de los ochenta.

El círculo de calidad es un grupo de trabajo de 8 a 10 empleados y supervisores que tienen un área compartida de responsabilidad. Se reúnen por lo general una vez a la semana, en tiempo de la compañía y en las instalaciones de la misma, para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas. Asumen la responsabilidad de resolver los problemas de calidad, y además, generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero la gerencia comúnmente retiene el control sobre la decisión final, en relación con la puesta en practica de las soluciones recomendadas. Claro, no se da por hecho que los empleados tengan de manera inherente esta capacidad para analizar y solucionar problemas relacionados con la calidad. Por tanto, parte integrante del concepto de círculo de calidad incluye enseñar a los empleados participantes habilidades de comunicación en grupo, varias estrategias de calidad, técnicas de medición y análisis de problemas. El ANEXO IX describe un proceso típico de círculo de calidad.

En cuanto a la motivación de los empleados, una revisión de la evidencia muestra que es mucho más probable que afecten positivamente a la productividad, pero tienden a mostrar poco o ningún efecto en la motivación del

⁴⁸ Ibid., p. 140.

⁴⁹ Ibid., p. 59.

empleado, y si bien muchos estudios reportan resultados positivos de los círculos de calidad sobre la productividad, estos resultados no están de ninguna manera garantizados⁵⁰. El fracaso de muchos programas de círculos de calidad para producir beneficios mensurables, también ha llevado a que gran número de ellos sea discontinuado.

Un autor ha ido mucho más lejos, al señalar que si bien los círculos de calidad fueron la moda administrativa de la década de los ochenta, se han "convertido en un fracaso"⁵¹. Ofrece dos posibles explicaciones de sus decepcionantes resultados. La primera, es el poco tiempo que realmente se otorgó a la participación del empleado. "Cuanto mucho, estos programas operaron por solo una hora a la semana, sin cambio en los 39 restantes. ¿Por qué deberían tener un impacto importante, cambios realizados a 2,5% del trabajo de una persona?"⁵². En segundo lugar, la facilidad para poner en práctica los círculos de calidad a menudo funcionó en contra de éstos. Eran vistos como un proceso simple, que podría ser agregado a la organización con pocos cambios requeridos fuera del programa mismo. En muchos casos, el único involucramiento significativo por parte de la gerencia fue otorgar los fondos para el programa. Así, los círculos de calidad se volvieron una manera fácil para que la gerencia hiciera suya la idea de la participación del empleado. Y, por desgracia, la falta de planeación y compromiso por parte de la alta gerencia a menudo contribuyó al fracaso de los círculos de calidad.

Los nombres de las compañías que han usado los círculos de calidad constituyen, el quien es quien, en las corporaciones estadounidenses: Hewlett-Packard, Digital Equipment, Westinghouse, General Electric, Texas Instruments, Xerox, Kodak, Polaroid, General Motors, Ford, IBM, Motorola, American Airlines, etc. En los años más recientes, muchas organizaciones han eliminado sus círculos de calidad y los han reemplazados con estructuras más amplias basadas en equipos.

⁵⁰ Ibid., p. 76.

⁵¹ Ibid., p. 78.

⁵² Ibid., p. 87.

PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES PARA EL EMPLEADO

El último programa de involucramiento del empleado que se analiza, es el plan de propiedad de acciones para el empleado (PPAE).

La propiedad de acciones del empleado puede tener múltiples significados, desde la posesión de algunas acciones en la compañía donde trabaja, hasta individuos que trabajan en una compañía propia y en la cual operan personalmente. Los planes de propiedad de acciones del empleado son planes establecidos por las empresas en los cuales el empleado adquiere acciones como parte de sus prestaciones. Por ejemplo, aproximadamente 20% de Polaroid, es propiedad de sus empleados y en el caso de la compañía Spruce Falls Inc., de Canadá, es del 40%.

En el PPAE típico, se crea un fideicomiso de propiedad de acciones para el empleado. La compañía contribuye ya sea con acciones o efectivo para comprar acciones para el fideicomiso y distribuir las entre los empleados. Aunque los empleados mantengan acciones de su compañía, no pueden tomar posesión física de sus acciones o venderlas mientras todavía estén dentro de la compañía.

La investigación sobre los PPAE indica que estos incrementan la satisfacción del empleado⁵³. Además, con frecuencia dan como resultado un desempeño mucho mayor. Por ejemplo, un estudio comparó 45 empresas con PPAE contra 238 compañías convencionales⁵⁴. Las primeras sobrepasaron a las convencionales, tanto en términos de empleo como de aumento en ventas.

Los PPAE tienen el potencial de incrementar la satisfacción del empleado en el trabajo y su motivación. Pero para que este potencial se realice, los empleados necesitan experimentar psicológicamente la propiedad⁵⁵. Esto es, además de simplemente tener una seguridad financiera en la compañía, los empleados necesitan ser informados regularmente sobre el estado del negocio y también tener la oportunidad de ejercer influencia sobre el mismo. La evidencia indica de manera consistente que la propiedad y un estilo

⁵³ A. A. Buchko, *The Effects Of Employee Ownership on Employee Attitudes*.

⁵⁴ C. M. Rosen y M. Quarrey, *How Well Is Employee Ownership Working?*, *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre de 1987, pp. 126-132.

⁵⁵ J. L. Pierce y C. A. Furo, *Employee Ownership*, p.135.

de gerencia participativa logran mejoras significativas en el desempeño de la organización.

La participación en las utilidades, es una de las variantes más utilizada del plan de Propiedad de Acciones, la cual establece una relación directa entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño, entre los trabajadores.

Un ejemplo del PPAE, lo constituye el programa de participación accionaria creado por Promon, una Empresa Brasileña, en la década de 1960 que permite a cada empleado comprar acciones de la empresa⁵⁶. Para evitar la concentración del capital en pocas manos, cada empleado tiene derecho a comprar, máximo, 2% del capital. Uno de los gerentes de Promon es dueño de 3.500 acciones de la empresa, y se siente bastante comprometido con la compañía. Comprador habitual de acciones de Promon, desde que ingresó a la empresa, tiene un patrimonio estimado en R\$ 100.000. Para él, no existe una inversión financiera tan rentable, como ésta. Su intención es convertir estos recursos, en un capital de jubilación o en un capital que sirva para pagar el estudio universitario de sus hijos.

La compra de acciones es un excelente negocio desde el punto de vista del empleado, y desde la óptica de la empresa, las utilidades no se hacen esperar. Promon, es un ejemplo: su facturación creció más de seis veces durante la década de 1990. Cerca de 45% del capital está en manos de los empleados y el restante permanece bajo control de 70 accionistas que no pueden, individualmente, tener más de 5% del total. La dirección de la empresa es elegida por los accionistas cada tres años. Una regla importante en el programa accionario de Promon, es que las acciones no pueden ser donadas ni vendidas fuera de la compañía. Los empleados que dejan la empresa las deben vender en la tesorería. Con una rentabilidad medía anual de 30%, los empleados pueden adquirir acciones de Promon con financiación, concedida por la propia empresa hasta de tres años. Los dividendos se distribuyen anualmente.

Otra empresa que adhirió a la idea de extender el derecho de participación accionaria a los empleados fue el laboratorio estadounidense Eh

⁵⁶ Artículo " *Funcionario y Accionista*", *Revista del Administrador Profesional*, Año XIV, N° 132, Enero/ Febrero de 1997, Brasil, pp. 1, 6 y 7.

Lilly. En 1993, la filial brasileña inició el programa de venta de acciones, poniendo 200 acciones a disposición de los 700 empleados con un periodo gracia de tres años. En 1995 la empresa liberó, otro lote de acciones para vender a los empleados. Un equipo celebró reuniones con pequeños grupos de empleados y se asignó una línea telefónica para aclarar dudas sobre el asunto. Los boletines internos y el correo electrónico de la empresa se encargan de divulgar las cotizaciones de las acciones. Quien mantiene las acciones compradas inicialmente posee un patrimonio valuado en R\$ 7.000. La mayoría, 75%, ejerció el derecho de venta cuando finalizó el periodo de gracia. Para la empresa valió la pena, pues la motivación de los empleados aumentó de manera notoria.

Existen varias maneras de establecer la participación del empleado en el capital de la empresa. Además del modelo denominado Stock Options, existe el Phantom Share, utilizado en los mismos términos que el primero, sólo que en acciones ficticias cuyo valor se calcula con base en el patrimonio líquido de la empresa. Esta modalidad fue adoptada por la constructora MRV, que distribuye en acciones entre algunos empleados, un porcentaje de sus utilidades anuales. Con esto, MRV pretende alcanzar dos objetivos: comprometer a los ejecutivos con el destino de la compañía y quebrar la estructura de empresa familiar, para que el negocio sea perdurable. En los Estados Unidos, la venta o la concesión de acciones es práctica corriente entre las empresas. El beneficio se está extendiendo a todos los empleados de las empresas y el gobierno estadounidense concedió, a partir de 1995, exenciones fiscales a las empresas que adoptan el modelo.

La participación accionaria de los empleados es un poderoso instrumento para las empresas que pretenden sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. Las acciones se conceden o venden a los empleados a través de programas a largo plazo, no sólo para motivar al empleado, sino, especialmente, para darle una seguridad mayor en el futuro. Es el caso de Bradesco, que otorga a sus principales ejecutivos varios lotes de acciones en el curso de los años. Estas acciones sólo se pueden vender cuando el empleado se jubila, lo que le garantiza un envidiable complemento financiero. Sin embargo, la extensión del beneficio a todos los niveles de la empresa, es un

punto polémico. Para muchos especialistas, la participación accionaria es inocua en los niveles operacionales, donde quizá sea mejor asociar ganancias de productividad o calidad a los premios en efectivo.

El programa TeamShare de Bristol-Myers Squibb está incentivando en todo el mundo a sus 48 mil empleados, de los cuales 1.500 están en Brasil. La obrera María de Dos Santos, que trabaja en el sector de empaque de Bristol-Myers, en San Pablo, con un salario de R\$ 700, está feliz y ansiosa; ya que, recibió R\$ 26.000 por la venta de las 400 acciones, que ganó en la empresa durante 1995. La distribución de acciones a los empleados se está convirtiendo en una práctica cada vez más común y se adoptó en empresas como Monsanto Searle, Banco de Boston, Eli Lilly, Cisco, Bay Networks, etc. Los nombres demuestran que esto es asunto de multinacionales. Bristol-Myers estadounidense, la quinta mayor empresa farmacéutica del mundo, con facturación de US\$ 16.700 millones en 1997, distribuyó 19,2 millones de opciones de compra de sus acciones a un costo total de US\$1.900 millones, lo cual equivale a 2% del valor de mercado de la empresa, que es US\$ 90 mil millones⁵⁷.

Esto es bueno para el empleado y mucho mejor para la empresa. Al transformar a sus empleados en socios, las compañías ganan un fuerte aliado en la búsqueda de un incremento de productividad, lo cual contribuye al crecimiento de la compañía, a mayores utilidades y a la consiguiente valorización de las acciones en el mercado. En el caso de la gigante estadounidense del sector farmacéutico, sus acciones se valorizaron en el período cerca de 224%, pasando de US\$ 30,62 en 1995 a US\$ 99,70 en 1998. El empleado tiene una motivación extra para participar en el crecimiento de la empresa: tiende a valorizar más su inversión, dice el gerente general de Bristol-Myers en Brasil. Según él, el programa superó todas las expectativas, pues trajo tres años de crecimiento acelerado. La empresa comprometió cerca de 26% de su patrimonio en el programa del que se beneficiaron los empleados que llevan más de tres años de servicio. Como el precio de la acción de Bristol se triplicó en esos tres años, quien optó por ejercer su derecho de compra (y venta) a partir de 1998 estará recibiendo buenas utilidades, sin gastar un solo

⁵⁷ Artículo , "El Arte de Dividir" Revista Semanal de Negocios, Economía y Finanzas, Nº 026, de Febrero de 1998, pp. 56-57.

centavo

El programa motiva la fidelidad a la empresa. En la filial brasileña de Monsanto Searle, los 1.100 empleados que adhirieron al programa sólo verán el dinero años después, cuando expire el periodo de gracia estipulado por la empresa para el ejercicio de las opciones. La evolución de los precios de las acciones en Nueva York muestra que el personal no se va a decepcionar. La acción de Monsanto fue negociada a US\$ 52,00 en Wall Street, valor 88% superior al de la opción, US\$ 27,54. La empresa ya hizo dos lanzamientos, ambos con diez años de plazo y tres de gracia. El primero fue en 1996, cuando distribuyó 200 opciones de compra; el segundo fue en 1997, cuando dio más de 300 opciones de compra a cada empleado. El programa mantiene a las personas comprometidas con el futuro desempeño de su empresa, afirma el gerente de remuneración de Monsanto. Para los empleados, esto es todavía una novedad pues se trata de un proceso de aprendizaje. Con el tiempo, comprenderán qué significa tener un segmento de la compañía en las manos.

En el Banco de Boston, el programa, iniciado en octubre de 1996, se extendió a los 22.000 empleados en todo el mundo, de los cuales 2.300 están en Brasil. Se incluyeron desde los cajeros hasta el presidente mundial del banco, y cada uno recibió opciones de compra por un valor de 10% del salario anual y un mínimo de 100 acciones por empleado. En ese momento la acción del banco se cotizaba a US\$ 58 en Nueva York; en octubre de 1997, se cotizaba a US\$ 88. Esta valorización de 52% en el precio de las acciones sorprendió, pues la expectativa inicial era de 12% en el primer año. Al crear el programa, no se previó ese resultado fantástico. Parte de los empleados del banco hace efectiva su opción, pero muchos no piensan obtener ganancias tan pronto. Por ejemplo, el gerente del área de tecnología es dueño de un paquete de 130 opciones.

Otra alternativa sería lograr que el mismo empleado optase por recibir acciones de la compañía, en vez de ganarlas sin haber sido consultado previamente. Esta alternativa le parecía más democrática y consultiva que la anterior.

PROGRAMA DE PAGA VARIABLE

Desde la década de 1980 las empresas estadounidenses y europeas dejaron de lado la remuneración fija y empezaron una tendencia que está ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los distribuye proporcionalmente entre ella y las personas que ayudaron a alcanzarlos. Así, la sociedad se mantiene en la ganancia y en la pérdida. El empleado gana más si la organización gana, y gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización tampoco gana nada.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo), en determinado período, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente. Algunas empresas brasileñas han adoptado esa posición de manera acelerada, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul, lochpe-Maxion, que ya se adhirieron a la nueva figura. Los nombres cambian según la empresa: Pay For Performance, remuneración variable o flexible, participación en los resultados, salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: hacer del ejecutivo o de cualquier empleado un aliado y un socio en los negocios de la empresa. Este modelo de remuneración derriba los mitos que siempre estuvieron al frente de la administración salarial, como tiempo de servicio, lealtad o formación académica. Con la llegada de la remuneración variable, pasan a reinar otros criterios (resultados, creatividad, innovación, espíritu emprendedor e iniciativa).

La paga variable es más compatible con los pronósticos de la teoría de las expectativas. Específicamente, los individuos deberían percibir una fuerte relación entre su desempeño y los premios que reciben, si es que la motivación va a ser maximizada. Si las recompensas son distribuidas completamente con base en factores que no son el desempeño, tales como la antigüedad o el título del puesto, entonces los empleados probablemente reduzcan sus esfuerzos.

La evidencia apoya la importancia de esta unión, especialmente para empleados operativos que trabajan en sistemas de pago por pieza. Por ejemplo, un estudio sobre 400 empresas manufactureras encontró que aquellas compañías con planes de incentivo salariales lograron de 43% a 64% mayor productividad, que aquellos sin tales planes⁵⁸.

Los incentivos de grupo y de la organización total refuerzan y estimulan al empleado a sublimar las metas personales por los mejores intereses de su departamento u organización. Los incentivos basados en el desempeño del grupo son también una extensión natural para aquellas organizaciones que están tratando de fomentar una fuerte ética de equipo. Al ligar las recompensas al desempeño del equipo, los empleados son alentados a hacer esfuerzos extra, para ayudar a su equipo a tener éxito.

Los planes de paga por pieza, de comisiones, de reparto de ganancias, de bonos y de reparto de utilidades son todos ejemplos de programas de paga variable. Lo que diferencia estas formas de compensación, de los programas más tradicionales, es que en lugar de pagar a una persona sólo por el tiempo en el trabajo o por su antigüedad, una porción del salario del empleado está basado en alguna medida individual u organizacional de desempeño. A diferencia de los programas de base salarial, la paga variable no es una anualidad. No existe garantía de que sólo porque usted ganó 60,000 dólares el año pasado, vaya a ganar la misma cantidad este año. Con una paga variable, las ganancias fluctúan de arriba a abajo con la medición del desempeño⁵⁹.

Es precisamente la fluctuación en la paga variable lo que hace a estos programas más atractivos para la gerencia. Transforma los costos fijos laborales en costos variables, por lo tanto, reduce los gastos cuando el desempeño desciende. Adicionalmente, al tratar de retribuir el desempeño, las ganancias reconocen la contribución, en lugar de ser un simple derecho. Las personas con un bajo desempeño encuentran, con el tiempo, que sus salarios se estancan, mientras que aquellos con alto desempeño disfrutan de incrementos en el salario en la medida de su contribución.

⁵⁸ M. Fein, *Work Measurement and Wage Incentives*, *Industrial Engineering*, Septiembre de 1973, pp. 49-51.

⁵⁹ S. E. Gross y J. P. Bacher, *the New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't*, *Compensation and Benefits Review*, Enero-Febrero de 1993, p.51.

Cinco de los programas más ampliamente utilizados son el salario de razón por pieza, también llamado a destajo; los bonos; las comisiones; el reparto de ganancias y el reparto de utilidades.

Los planes de paga por pieza han existido por cerca de un siglo. Han sido muy populares, como un medio para compensar a los trabajadores de la producción. Estos, asocian la remuneración con el desempeño individual, ya que, retribuyen a los trabajadores por cada unidad producida. Cuando un empleado no posee un salario base y recibe su paga solamente por lo que él o ella produce, esto es un plan puro de razón por pieza. La gente que trabaja en los estadios de fútbol vendiendo maní y bebidas a menudo recibe su paga de esta manera. Pueden llegar a ganar hasta 0.25 centavos de dólar por cada bolsa de maní que vendan. Si venden 200 bolsas durante el juego ganan 50 dólares. Si sólo venden 40 bolsas, obtienen únicamente \$10.

Mientras más duro trabajen y más, maní vendan, más ganarán. Muchas organizaciones usan un plan modificado de paga por pieza, donde los empleados ganan un salario base por hora más un diferencial de paga por pieza. De este modo una mecanógrafa legal podría ganar 6 dólares la hora más 0.20 centavos por página. Tales planes modificados proporcionan una base para las ganancias del empleado, al tiempo que ofrecen todavía un incentivo de productividad.

Los bonos son pagos únicos por una cantidad que está ligada a un desempeño excepcional. Las organizaciones los están usando cada vez más, en lugar de los incrementos por méritos, debido a que su costo es menor a largo plazo. Los incrementos por méritos recompensan el desempeño pasado, pero se convierten en un costo del desempeño futuro, sea cual fuere su calidad. Un aumento de 6% por méritos cambia la base de los sueldos y, por lo tanto, se aplica al resto del tiempo que el trabajador dure empleado en la organización, aun cuando su desempeño posterior no amerite este nivel salarial. Los bonos pueden pagarse exclusivamente a ejecutivos o bien a todos los empleados. Por ejemplo, los bonos anuales en millones de dólares no son raros en las corporaciones estadounidenses. Robert A. Watson, por ejemplo, recibió un bono de incentivo por 10 millones de dólares en 1993 por su éxito en

desmantelar la operación financiera de Westinghouse⁶⁰. Cada vez con mayor frecuencia, los planes de bonos van ampliando la red dentro de las organizaciones para incluir a los empleados de nivel inferior. Uno de los sistemas de bonos más ambicioso ha sido puesto en marcha por Levi Strauss⁶¹. Si la compañía alcanza un flujo acumulativo de efectivo de 7.6 mil millones de dólares en los siguientes seis años, cada uno de los 37,500 empleados de la compañía en 60 países, sin importar su puesto, recibirá un año completo de salario en forma de bono. Levi Strauss estima que el costo potencial de este bono para la compañía será de cerca de 750 millones de dólares.

Las comisiones asocian la remuneración con los niveles de ventas, más que con los porcentajes de producción. Las personas pueden recibir un porcentaje determinado del total de ventas, o de ventas nuevas, o pueden recibir una compensación por alcanzar una cuota de ventas.

Los planes de reparto de utilidades son programas de toda la organización que distribuyen la compensación con base en alguna fórmula establecida diseñada alrededor de la productividad de la compañía. Esto puede adoptar la forma de desembolsos directos de efectivo o, particularmente en el caso de los altos gerentes, de una distribución de opciones de acciones. Cuando uno lee acerca de ejecutivos como Michael Eisner, el director general de Disney, que ganan 200 millones de dólares en un año, casi todo esto proviene de hacer eficaces sus opciones de acciones previamente otorgadas con base en el desempeño de las ganancias de la compañía.

El programa de paga variable que ha obtenido mucha atención en años recientes es indudablemente el de participación en las ganancias. Éste es un plan basado en una fórmula de incentivo grupal. Las mejoras en la productividad del grupo, de un período a otro, determinan la cantidad total de dinero que será distribuida. La división de los ahorros en la productividad pueden fraccionarse entre la compañía y los empleados en diversas formas, pero 50-50 es lo usual.

⁶⁰ J. A. Byrne, *That Eye-Popping Executive Pay*, *Business Week*, 25 de Abril de 1994, p. 58.

⁶¹ J. O'C. Hamilton, *Levi's Pot O'Gold*, *Business Week*, 24 de Junio de 1996, p. 44.

¿No es lo mismo la participación en las ganancias que el reparto de utilidades? Son similares, pero no lo mismo. Al enfocarse en las ganancias de productividad, en vez de las utilidades, la participación en las ganancias recompensa comportamientos específicos que están menos influenciados por los factores externos. Los empleados que están en un plan de participación en las ganancias pueden recibir premios de incentivos incluso si la organización no está siendo lucrativa.

¿Funcionan los programas de paga variable? ¿Incrementan la motivación y la productividad? La respuesta, es un "sí" rotundo. La participación en las ganancias, por ejemplo, ha mejorado la productividad en la mayoría de los casos y con frecuencia tiene un impacto positivo sobre las actitudes del empleado. Un estudio de la Asociación Administrativa Estadounidense sobre 83 compañías que usaban la participación en las ganancias demostró que, en promedio, las quejas cayeron 83%, las ausencias disminuyeron 84% y las pérdidas en tiempo por accidentes disminuyeron 69%⁶².

Otro ejemplo lo brinda la Compañía Geon, productora de resinas de cloruro de polivinilo, donde la participación en las ganancias mantiene a los empleados enfocados en una mejora continua, para que la compañía mantenga su ventaja competitiva como un productor de bajo costo. Cada planta de Geon tiene un programa específico de participación en las ganancias, que está ligado al mejoramiento en la productividad, en la calidad y en la manufactura. En años recientes, el plan pagó en promedio 11% de los salarios en bonos.

La desventaja de la paga variable, desde el punto de vista del empleado, es que es impredecible. Con un salario base, los empleados saben lo que estarán ganando. Al agregar los méritos y los incrementos por el costo de vida, pueden realizar pronósticos razonablemente precisos, acerca de lo que estarán ganando el siguiente año y los años subsiguiente. Así, pueden financiar autos y casas, basados en suposiciones razonablemente sólidas. Esto es más difícil de llevar a cabo con una paga variable. El desempeño de su grupo podría caer este año o una recesión podría minar las utilidades de la compañía. Dependiendo de cómo esté determinada su paga variable, entonces, lo anterior

⁶² J. L. Cotton, *'Employee Involvement'*, pp. 89-113.

puede reducir su ingreso. Además, la gente empieza a dar por un hecho que, los bonos de desempeño se repartirán cada año. Un 15% a 20% de los bonos, recibidos tres años seguidos, empiezan a ser esperados en el cuarto año. Si no se materializan, la gerencia se encuentra con algunos empleados descontentos en sus filas.

PROGRAMAS DE PAGA VARIABLE EN LA PRÁCTICA

La paga variable es un concepto que está reemplazando rápidamente el incremento anual por el costo de vida. "Existe una explosión verdadera en los planes de paga variable", señala un consultor⁶³. Una razón de ello, como se citó anteriormente, es el poder motivacional, pero no hay que ignorar el costo de las implicaciones. Los bonos, el reparto de ganancias y otros programas de recompensas variables evitan el gasto fijo de los aumentos permanentes del salario.

La paga por desempeño ha estado "de moda" durante más de una década, como compensación para los gerentes. La nueva tendencia ha sido, expandir esta práctica a los empleados no gerenciales. Hughes Electronics, IBM, Wall-Mark, Pizza Hut y John Deere; son sólo algunos ejemplos de compañías que usan la paga variable con el grueso de los empleados. En 1995, cerca de 50% de todas las compañías estadounidenses tenían alguna clase de plan de paga variable para los no ejecutivos, cerca del doble de compañías que apenas cuatro años antes. Un 26% adicional, dijo que estaba considerando dichos planes⁶⁴.

Los planes de paga variable que utilizan bonos, también se están volviendo cada vez más populares en Canadá⁶⁵. En 1992, un típico ejecutivo señor, en Canadá podía esperar bonos por un 9.7% de sus salarios. En 1996, esto se incrementó a 18.5%. Y el crecimiento en los bonos fue aun mucho

⁶³ B. Wysocki, Jr., Unstable Pay Becomes Ever More Common, Wall Street Journal, 4 de Diciembre de 1995, p. A1.

⁶⁴ W. Zellner, *Thickle-Down Is Tricking Down at Work*, Business Week, 18 de Marzo de 1996, p. 34.

⁶⁵ *Bonus Pay in Canada*, Manpower Aarhus, Septiembre de 1996, p. 5.

mayor entre los empleados que trabajan por hora. El bono promedio para un trabajador por hora durante el mismo periodo subió de 1.1% del salario base a 5.8%. Cerca de 35% de las compañías tienen ahora planes de incentivos de paga variable.

La popularidad de la participación en las ganancias parece estar estrechamente enfocada entre las grandes compañías sindicalizadas de manufactura⁶⁶. Está siendo utilizado en cerca de 2,000 compañías, incluyendo las principales firmas como Bell & Howell, American Safety Razor, Champion Spark Plug, Cincinnati Milacron, Eaton, Firestone Tire, Hooker Chemical y Mead Paper⁶⁷.

Entre las firmas que no han introducido programas de compensación en el desempeño, tienden a surgir ciertas preocupaciones⁶⁸. Los gerentes están preocupados acerca de lo que debería constituir un desempeño y cómo debería ser medido. Tienen que superar la unión histórica de los ajustes del costo de vida, y con la creencia de que tienen la obligación de mantener el sueldo de los empleados, al paso de la inflación. Otras barreras incluyen las escalas salariales ajustadas a lo que la competencia está pagando, los sistemas tradicionales de compensación que se fundamentan fuertemente en grados específicos de salario y en rangos relativamente estrechos de salario y las prácticas de evaluación del desempeño que producen evaluaciones infladas y expectativas de recompensas completas. Claro, desde el punto de vista de los empleados la mayor preocupación es una caída potencial en las ganancias. La paga por desempeño significa, que el empleado tiene que compartir los riesgos, así como las recompensas del negocio de su empleador.

Otro ejemplo de la aplicación de un Programa de Paga Variable, lo constituye La Ganancia Compartida de Monsanto⁶⁹, donde la filial brasileña de Monsanto, uno de los mayores grupos del sector químico del mundo, desarrolló su programa de participación en las utilidades con un objetivo bien definido: reforzar el trabajo de equipo en la compañía, afirma el presidente de Monsanto.

⁶⁶ D. Beck, "Implementing a Gainsharing Plan: What Companies Need To Know", *Compensation And Benefits Review*, Enero-Febrero de 1992, p. 23.

⁶⁷ W Imberman, "Boosting Plant Performance with Gainsharing".

⁶⁸ Citado en "Pay for Performance", *Wall Street Journal*, 20 de febrero de 1990, p. 1.

⁶⁹ Idalberto Chiavenato, "Como Transformar RRHH -de um centro de despesa- em um centro de Lucro", Sao Pablo, Makron Books, 1996, pp. 155-156.

Su sueño era acabar con las interminables discusiones entre los departamentos de la empresa. Si todos tuviesen el mismo objetivo, hallarían una manera de cooperar entre sí. La empresa dio comienzo al programa en 1991, y todos los 660 empleados de la empresa están participando en él. El menos indicado para hablar del asunto es el presidente, pues la operación es diseñada cada año por los mismos empleados. Para definir las metas en cada una de las unidades, se reúnen grupos de diez a doce trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos. Denominados equipos de diseño, estos equipos deciden todo, incluso la forma de pago a los miembros del programa. Sólo existe una regla predefinida; si no se logran utilidades, no habrá premio. El excedente de la meta de utilidades se reparte por igual entre la empresa y los empleados. Los equipos de diseño establecieron algunos principios muy rígidos, uno de los cuales, es que ninguno recibe premios si ocurre siquiera un solo accidente de trabajo en la unidad de negocio. El propio presidente se asombró de tal rigidez, y el comentario de un obrero lo dejó desconcertados "Si no estuviéramos todos juntos, ninguno recibiría".

Los empleados también eligen cuatro o cinco colegas como los "embajadores de la ganancia compartida", a quienes les corresponde divulgar y reforzar durante el año las metas que se deben alcanzar. "El programa debe ser sencillo para que todos puedan seguirlo", afirma el director de RH de Monsanto. La empresa creó incluso una política de buen humor para reforzar ese principio, la *Kiss* (beso, en inglés), iniciales de la frase *keep it Simple, Stupid*. Sencillo y lucrativo. Monsanto ha crecido desde el nacimiento de la ganancia compartida. En 1993 facturó US\$250 millones, lo mismo que en 1992, pero la utilidad fue US\$21 millones, contra sólo US\$15 millones en el año anterior. Los empleados recibieron US\$1.000.000 para distribuir entre 423 de ellos. El resultado tiene un sabor diferente para el director de RH: "Hoy la remuneración flexible es una necesidad, con ella, la empresa transforma a cada empleado en un pequeño empresario".

En otro caso, para mantener motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa a gerentes y empleados de Rede Bahia, Carlos Alberto Santos creó una especie de campeonato entre los almacenes para incentivar la competencia entre ellos. En consecuencia, montó un sistema de evaluación con varios criterios, que van desde la ganancia hasta la renovación de

inventarios, y del índice de rotación de personal a la reducción de costos operacionales. De esta forma, no sólo existe la preocupación por vender, sino por ofrecer el menor precio y alcanzar una ganancia excelente, pero real. Todos deberían ver el negocio como un todo sistémico en que participarían en los resultados, al ser un conjunto integrado de metas y objetivos.

Sin embargo, para funcionar, los programas de recompensas e incentivos requieren el compromiso de las personas. Casi siempre, las empresas cometen algunos errores, entre los que se cuentan poner en práctica estos programas sin una campaña previa de participación y compromiso; en otros términos, sin haber permitido a los participantes del programa el acceso a las cifras financieras y la necesaria calificación profesional ni haber proporcionado las condiciones para ejercer influencia particular sobre el nuevo sistema. La participación y la oportunidad de desempeñar un papel influyente son los aspectos más importantes; así mismo, son esenciales el autocontrol de la evaluación y la reducción de la burocracia y de la supervisión directa. Mediante el pago de incentivos, se evalúa si la persona empleó correctamente las herramientas, así como la libertad que se le dio. El dinero es un excelente modo de expresar el reconocimiento por la ayuda prestada, pues sirve de fuente verdadera de retroalimentación.

Los trabajadores de la planta química de Monsanto en Lulin, Louisiana, pueden recibir un bono de 5% a 10% por su desempeño. Los primeros planes que asociaban los bonos con la seguridad de la planta y con el éxito global de la planta fracasaron. En cambio, Monsanto ahora asocia los bonos con los resultados de las unidades de trabajo individuales de los trabajadores, que cuentan con 50 a 60 empleados. Monsanto ha introducido más de 60 programas de bonos singulares en todo el mundo, que fueron preparados de manera similar para satisfacer las necesidades de los trabajadores y la organización de la base hacia arriba, en lugar de que fueran impuestos a las unidades de trabajo por la oficina central de la empresa⁷⁰.

Los programas de reparto de utilidades, como el Plan Scanlon, Improshare o el Plan Rucker permiten a los trabajadores compartir las mejoras

⁷⁰ Citado por Gleckman, *Bonus Pay*.

de la productividad porque ganan bonos basados en el desempeño del grupo⁷¹. Los trabajadores normalmente obtienen parte de las ganancias económicas con base en una fórmula. Se ha demostrado que estos programas producen mayor coordinación, trabajo en equipo e información compartida. También contribuyen a mejorar la satisfacción de las necesidades sociales, aumentan la atención en la reducción de costos y aumentan la aceptación de cambios debido a la tecnología actual y a las metodologías nuevas. Lograr más, exige administrar y planificar con más eficiencia, reducir los tiempos extra, aumentar la creatividad y compartir ideas, y también se presentan relaciones obrero-patronales más flexibles⁷².

Los incentivos pueden reforzar las metas de la organización y su aplicación demuestra la importancia del desempeño de la "línea de fondo". Aun cuando pueden elevar la productividad y reducir los costos de producción, también pueden afectar en forma adversa la calidad del producto, llevar a los trabajadores a cambiar las ganancias de largo, por las de corto plazo e ignorar los medios con los cuales las personas alcanzan resultados⁷³.

Después de un programa piloto que duro un año, American Express introdujo un plan de incentivos para 10.000 Empleados de los grupos de crédito a consumidores y tarjetas de crédito. En el programa piloto, 98% de 1.500 empleados recibieron bonos del 4% de su salario. Pero la compañía afinó el plan después del programa piloto, para adaptar las metas con más claridad a las metas de la empresa. American Express redujo los criterios para los pagos, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente, la productividad de los empleados y las ganancias de los accionistas⁷⁴.

A continuación se establecen las ventajas y desventajas del programa de paga variable.

⁷¹ E. E. Lawler III, *Gainsharing theory and Research: Findings And Future Direction*, Research in organizational Change And Development, Vol. 2. ed. W. A. Pasmore y R. Woodman, 1998.

⁷² Lawler, *Gainsharing Theory*.

⁷³ T Rollins, *Productivity-Based Group Incentive Plans: Powerful, But Use With Caution*, Compensation And Benefits Review 21, 1989, pp. 32-45.

⁷⁴ Gleckman, *Bonus Pay*.

Ventajas

- Ajusta la remuneración a las diferencias individuales de las personas y a la consecución de metas y resultados.
- Sirve como motivación intrínseca, es decir, como factor de motivación, pues hace énfasis en la autorrealización personal.
- Premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional.
- Se concentra en los resultados y el alcance de los objetivos.
- Permite la auto evaluación, pues sirve de retroalimentación.
- Establece la remuneración adicional y situacional.
- No produce efecto sobre los costos fijos de la organización.

Desventajas

- Requiere cierta flexibilidad en la administración salarial.
- Modifica las estructuras salariales lógicas y rígidamente establecidas, instalando la contingencia en función del desempeño.
- Rompe con la estabilidad de las ganancias dentro de la organización.
- Reduce el control centralizado de los salarios.
- Puede provocar quejas de los empleados no beneficiados, y posibles presiones sindicales.

Una de las mayores ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa presenta pérdidas, puede fijar la ganancia como objetivo principal. En caso de que precise ganar espacio a la competencia, elige la participación en el mercado como su principal meta. Los principales modelos de remuneración variable, son los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, bonificación anual, opción de compra de acciones de la compañía, participación en los resultados alcanzados, remuneración por competencias y distribución de utilidades a los empleados.

PLANES DE PAGO POR HABILIDADES

Las organizaciones contratan gente por sus habilidades, luego los colocan en trabajos y les pagan basándose en sus títulos de puesto o su rango. Por ejemplo, el director de ventas corporativas gana 120.000 dólares al año, los gerentes regionales ganan \$75,000 y los gerentes de distrito \$60.000. Pero si las organizaciones contratan gente debido a sus aptitudes, ¿por qué no les pagan precisamente por esas aptitudes?. Algunas organizaciones sí lo hacen.

Los trabajadores de American Steel & Wire pueden elevar sus sueldos anuales hasta \$ 12.480, si adquieren hasta 10 habilidades. En el centro de servicio de AT&T Universal Card en Jacksonville, Florida, los representantes de servicio a clientes mejor pagados han rotado de cuatro a seis proyectos de solución de problemas durante dos o tres años, y se han vuelto expertos para solucionar cualquier problema de facturación, de tarjetas perdidas u otros problemas que una tarjeta habiente pueda enfrentar. Los nuevos empleados de la planta de comida para animales de Quaker Oats en Topeka, Kansas, comienzan ganando \$8.75 por hora, pero pueden alcanzar la tan máxima de \$14.50, cuando manejan entre 10 y 12 habilidades, como operación de montacargas y controles de computadora de la fábrica. Salomon Brothers, una importante empresa de corretaje, está usando un sistema de pago por habilidades para convertir a los especialistas independientes y entrenados en una sola área, en expertos en distintas áreas, además de alentarlos a ser participantes de equipo. Frito-Lay Corporation une su compensación para los gerentes con los progresos que hagan para desarrollar sus habilidades de liderazgo, facilitación de proceso de grupo y comunicaciones⁷⁵.

⁷⁵ Citado en A. Gabor, "After the Pay Revolution, Job Titles Won't Matter", *New York Times*, 17 de Mayo de 1992, p. F5; "Skilled-Based Pay Boosts Worker Productivity and Morale", *Wall Street Journal*, 23 de Junio de 1992, p. A1; L. Wiener, "No New Skills? No Raise", *U.S. News and World Report*, 26 de Octubre de 1992, p. 78; y M.A. Verespej, "New Responsibilities? New Pay!" *Industry Week*, 15 de agosto de 1994, p.14.

¿QUÉ SON LOS PLANES DE PAGO POR HABILIDADES?

Un salario basado en la habilidad es una alternativa al salario basado en el puesto. En lugar de que el título del puesto de un individuo determine la categoría del salario, el pago por habilidades, también llamado pago por competencias, establece niveles de salario con base en la cantidad de habilidades que tengan los empleados o en el número de tareas puedan hacer⁷⁶. Entonces, Los planes de pago por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Por ejemplo, en Polaroid Corporation, el sueldo más alto que uno puede ganar como operador de una máquina es de 14 dólares por hora. Sin embargo, debido a que la compañía tiene un plan de pago por habilidades, si los operadores de la máquina amplían sus aptitudes para incluir habilidades adicionales como contabilidad de material; mantenimiento de equipo e inspección de calidad, pueden ganar primas de hasta 10% más. Si pueden aprender algo de las habilidades de sus supervisores pueden ganar todavía más⁷⁷.

Otro ejemplo de lo anterior, lo constituye, Imprenta Universal de Venezuela, que decidió importar tres nuevas unidades de impresión para sus talleres de Maracaibo, los equipos, importados de la ciudad de Turín, Italia, constituyen una considerable inversión. Fueron ensamblados y operados, al llegar a Venezuela, por el señor Franco, un técnico italiano que tenía experiencia en este tipo de maquinaria. En el curso de la labor diaria uno de los operarios locales, Guillermo Arango, ha empezado a familiarizarse con la estructura de las máquinas, la técnica para darles mantenimiento y hasta la lectura de algunos diagramas bastante avanzados. Durante la reciente enfermedad del señor Franco, Guillermo mantuvo el equipo en operación y ayudó a detectar una falla en uno de ellos. La empresa ha establecido un

⁷⁶ G.E. Ledford, Jr., "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge workers", *Compensation and Benefits Review*, Julio-Agosto de 1995, pp. 55-62.

⁷⁷ M. Rowland, "For Each New Skill, More Money", *New York Times*, 13 de Junio de 1993, p. F16.

incentivo para Guillermo y para los demás operarios que decidan adquirir un conocimiento más completo de estos equipos.

Nótese que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Al lograr mejor compensación es probable también que se disminuya la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación del personal.

Por lo tanto, esta forma de remuneración se halla relacionada con el grado de información y el nivel de capacitación de cada empleado, y premia ciertas habilidades técnicas o de comportamiento del empleado. El foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, lo cual significa que la remuneración no está relacionada con las exigencias del cargo, sino con las calificaciones de quien desempeña las tareas; en consecuencia, el empleado multifuncional, tiene más ventajas. Por competencia, las empresas entienden atributos tales como: capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento. En la remuneración por competencias, los empleados que ocupan el mismo cargo pueden recibir salarios diferentes, según la competencia de cada uno de ellos. Para cumplir el objetivo de remunerar de manera personalizada a cada empleado, de acuerdo con su competencia, son necesarios tres pasos.

El primer paso, es la conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales. Este primer enfoque no es represivo ni impositivo, y su objetivo es localizar y corregir las debilidades. En INC-Bahrings, institución financiera que adhirió al nuevo sistema, el director de operaciones afirma que ahora el banco y cada uno de los empleados conoce con exactitud cuáles son las debilidades y las fortalezas de cada uno.

El segundo paso, es la programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso. Cada empleado es responsable de su autodesarrollo y calificación profesional. La motivación viene por añadidura, puesto que cada empleado se siente involucrado, responsable y

se esfuerza más por colaborar con la empresa. En ING-Bahrings cada empleado opina sobre su evaluación y su entrenamiento. La única desventaja del sistema es que el banco podría perder algunos empleados que, al calificarse más, serán absorbidos por otras empresas, si no hubiese caminos abiertos para brindarles la oportunidad de consolidar su carrera.

El tercer y último paso, es la remuneración personalizada. Para el vicepresidente de RH de ING-Bahrings, la remuneración por competencias se enfoca en la persona y no en el cargo; por consiguiente, es un pago más coherente con la contribución de cada individuo.

La remuneración por competencias surgió de la necesidad de diferenciar empleados con diversas habilidades. Como las organizaciones pasaron a exigir a las personas más autonomía y responsabilidad, personas con habilidades desiguales permanecieron en el mismo nivel jerárquico, debido a la eliminación de niveles intermedios y cargos. El nuevo concepto rescata las diferencias: las personas ganan por lo que saben y por la colaboración en el éxito de la empresa.

En el Banco Pactual, la remuneración por competencias se asoció a una meta global. Si la facturación del banco llega a US\$150 millones, todos los empleados pasarán el fin de año en Londres y París. La motivación es tanta, que hasta las esposas de los empleados se han involucrado.

La remuneración por competencias es una manera sutil de remunerar de acuerdo con la contribución personal de cada empleado a la organización e incentivar la participación y el involucramiento de las personas en la conducción de los negocios de la empresa. Como afirma Claus Möller: ponga el personal en primer lugar y éste hará lo mismo con el cliente.

¿Qué es lo atractivo de los planes basados en la habilidad? Desde la perspectiva de la gerencia; *la flexibilidad*. Llenar las necesidades del personal, es fácil cuando las habilidades del empleado son intercambiables. Esto es particularmente cierto hoy en día, cuando muchas organizaciones reducen el tamaño de su fuerza laboral. El adelgazamiento requiere más personal con conocimientos generales y menos especialistas. Si bien el pago por habilidades alienta a los empleados a adquirir un rango más amplio de habilidades, existen también otros beneficios, facilita la comunicación a lo largo de la organización, ya que la gente obtiene una mejor comprensión del trabajo de los demás.

Disminuye el comportamiento disfuncional de "protección del territorio". Donde existe el pago por habilidades, es menos probable escuchar la frase: "¡Eso no es mi trabajo!". El pago por habilidades ayuda adicionalmente a cumplir con las necesidades de empleados ambiciosos que se enfrentan con mínimas oportunidades de progreso. Estas personas pueden incrementar sus ganancias y conocimientos, sin una promoción en el título de su puesto. Finalmente, el pago por habilidades parece conducir a mejoras en el desempeño. Una encuesta extensa realizada a empresas de *Fortune* 1000, encontró que 60% de aquellos con planes de pago por habilidades calificaron sus planes como exitosos o muy exitosos para incrementar el desempeño organizacional, mientras que sólo 6% los consideraron un fracaso o un fracaso extremo⁷⁸.

¿Cuál es la desventaja del pago por habilidades? La gente puede "llegar a la cúspide" (aprender todas las habilidades que el programa les pide que aprendan). Esto puede frustrar a los empleados después de que se enfrentan con un ambiente de aprendizaje, crecimiento e incrementos salariales continuos. Las habilidades se pueden volver obsoletas. Cuando esto ocurre, ¿qué debería hacer la gerencia? ¿Reducir el salario del empleado o continuar pagando por habilidades que ya no son relevantes? Existe también el problema que se crea al pagar a las personas más dinero, aún cuando hubiera muy poco uso inmediato de sus nuevas habilidades. Esto ocurrió en IDS Financial Services (Servicios financieros IDS)⁷⁹. La compañía se encontró a sí misma pagando más salarios, aún cuando había poco uso inmediato de las nuevas habilidades de sus empleados. IDS retiró sus planes de pago por habilidades y los reemplazó con uno que equilibraba equitativamente la contribución individual con las ganancias en la productividad del equipo de trabajo. Por último, los planes basados en la habilidad no se dirigen al nivel de desempeño. Tratan solamente, con el tema de si alguien puede realizar o no la habilidad. Para algunas habilidades, tales como verificar la calidad o dirigir un equipo, el nivel de desempeño podría ser equívoco. Si bien es posible evaluar cuánto pueden desempeñar los empleados cada una de las habilidades y combinar este elemento con un plan basado en la habilidad, esto no es inherente al pago por

⁷⁸ E.E. Lawler III, G.E. Ledford, Jr., y L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, And Why", *Compensation And Benefits Review*, Marzo-Abril de 1993, p. 22.

⁷⁹ "Tensions of a New Pay Plan", *New York Times*, 17 de Mayo de 1992, p. F5.

habilidades.

Los planes de pago basados en las habilidades son compatibles con diversas teorías de la motivación. Puesto que alientan a los empleados a aprender, expandir sus habilidades y crecer. Son compatibles con la teoría ERG de Alderfer, que es similar a la teoría de la Jerarquía de las Necesidades, de Maslow, pero con solo tres categorías (Existencia, Relación y crecimiento)⁸⁰. Entre los empleados cuyas necesidades de orden más bajo son sustancialmente satisfechas, la oportunidad de experimentar el crecimiento puede ser una motivación.

Pagarle a la gente para expandir sus niveles de habilidad, es también consistente con la investigación sobre la necesidad de logro. Las personas con gran necesidad de logro sienten un fuerte impulso para hacer las cosas mejor o con más eficiencia. Al aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya tienen, estas personas encuentran mayor desafío en sus trabajos.

Existe también una relación entre la teoría del reforzamiento y el pago por habilidades. El pago por habilidades alienta a los empleados a desarrollar su flexibilidad, para continuar aprendiendo, para entrenarse, para ser generalistas, en lugar de especialistas y para trabajar en cooperación con otros en la organización. En la medida en que la gerencia desee que los empleados demuestren tales comportamientos, el pago basado en habilidades debería actuar como un reforzador.

El salario por habilidades, adicionalmente tiene implicaciones con la teoría de la equidad. Cuando los empleados hacen sus comparaciones contribución-resultado, las habilidades pueden proporcionar criterios más justos para determinar el sueldo que factores como la antigüedad o la educación. En la medida en que los empleados perciban las habilidades como la variable crítica en el desempeño dentro del trabajo, el uso del pago por habilidades podría incrementar la percepción de la equidad y ayudar a desarrollar la motivación del empleado.

Numerosos estudios han investigado el uso y la eficacia del pago por habilidades. La conclusión final, basada en estos estudios, es que el pago por habilidades está expandiéndose y que la generalidad lleva a un desempeño y

⁸⁰ C.P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York, The Free Press, 1972.

satisfacción más altos del empleado.

Por ejemplo, entre 1987 y 1993, el porcentaje de 1000 de las empresas *Fortune* que usaron alguna forma de pago por habilidades, se incrementó de 40% a 60 %⁸¹.

Una encuesta realizada entre 27 compañías que pagaban a los empleados por aprender habilidades extra, encontró que 70% a 88% reportó satisfacción en el trabajo, calidad del producto o productividad más alta. De 70% a 75%, citaron menores costos de operación o menor rotación⁸².

Una investigación adicional ha descubierto algunas otras tendencias interesantes. El uso cada vez mayor de las habilidades como base para el salario, parece ser particularmente fuerte entre algunas organizaciones que enfrentan competencia extranjera agresiva y aquellas compañías con productos de vida corta e interés por "acelerar el mercado"⁸³. Asimismo, el pago por habilidades está generalizándose, desde la planta productiva hasta el personal de oficina, y a veces llega tan lejos como hasta la suite del ejecutivo⁸⁴.

El pago por habilidades parece ser una idea cuyo momento ha llegado. Como señaló un experto: "Lentamente, pero con seguridad, nos estamos volviendo una sociedad basada en la habilidad, donde el valor de usted en el mercado está ligado a lo que puede hacer y a lo que es su conjunto de habilidades. En este nuevo mundo, donde las habilidades y el conocimiento son lo que realmente cuenta, no tiene sentido tratar a la gente como poseedores de un puesto. Tiene sentido tratarla como personas con habilidades específicas y pagarle de acuerdo con esas habilidades"⁸⁵.

A continuación se establecen las ventajas y desventajas del programa de paga por habilidades.

⁸¹ Citado en E.E. Lawler III, S.A. Mohrman, G.E. Ledford, Jr., *Creating High Performance Organization: Practices and Results in the Fortune 1000*, San Francisco, Josey-Bass, 1995.

⁸² "Skills-Based Pay Boosts Worker Productivity And Morale", *Wall Street Journal*, 23 de 1992, p. A1.

⁸³ E.E. Lawler III, G.E. Ledford, Jr., y L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, And Why", *Compensation And Benefits Review*, Marzo-Abril de 1993, p. 17.

⁸⁴ M. Roland, "It's What you Can Do That Counts", *New York Times*, 6 de Junio de 1993, p. F 17.

⁸⁵ *Ibid.*, p. F18.

Ventajas

- Facilita la identificación de las fortalezas y debilidades de cada empleado.
- El entrenamiento se torna útil para cada empleado, porque es específico.
- Los empleados se sienten mas motivados.
- Los empleados con potencial inexplorado pueden crecer en la empresa.

Desventajas

- Los empleados menos competentes pueden sentir inseguridad.
- La posible diferencia salarial entre empleados que ocupan el mismo cargo puede generar insatisfacción.
- La motivación puede desaparecer con el tiempo, si el incentivo es rutinario.
- Puede generar angustia y ansiedad en los empleados, y producir así, efectos adversos a los esperados.

PRESTACIONES FLEXIBLES

Tanto, Todd Evans como Allison Murphy trabajan en PepsiCo, pero ambos tienen necesidades muy distintas en términos de beneficios complementarios. Todd es casado, tiene tres niños pequeños y una esposa que es ama de casa a tiempo completo. Allison también es casada, pero su esposo tiene un trabajo de alta remuneración en el gobierno federal y no tienen niños. Todd está interesado en obtener un buen plan médico y un seguro de vida suficiente para apoyar a su familia, por si él faltara. En contraste, el marido de Allison ya tiene sus necesidades médicas cubiertas en su plan y el seguro de vida, tiene poca prioridad, tanto para ella como para su marido. Allison está más interesada en tiempo extra de vacaciones y prestaciones financieras a largo plazo, como un plan diferido de impuestos.

¿CUÁLES SON LAS PRESTACIONES FLEXIBLES?

Las prestaciones flexibles permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones. La idea es permitir a cada empleado escoger un paquete de prestaciones que esté hecho a la medida de sus propias necesidades y situación. Reemplaza a los programas tradicionales de "un plan de prestaciones sirve para todos", que han dominado las organizaciones por más de 50 años⁸⁶.

La organización promedio proporciona prestaciones salariales con valor de 40% aproximadamente del salario de un empleado. Los programas tradicionales de prestaciones fueron diseñados para el empleado típico de la década de los cincuenta: un hombre con una esposa y dos niños en casa. Hoy en día menos de 10% de los empleados se ajustan a este estereotipo. Mientras

⁸⁶ Vease, por Ejemplo, "When you Want To Contain Cost And Let Employee Pick Their Benefits: Cafeteria Plans", INC., Diciembre de 1989, p. 142; "More Benefits Bend with Workers Needs", *Wall Street Journal*, 9 de Enero de 1990, p. B1; R. Thompson, "Switching to Flexible Benefits", *Nation's Business*, Julio de 1991, pp. 16-32; y A.E. Barber, R.B. Dunham, y R.A. Formisano, "The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study", *Personnel Psychology*, 1992. pp. 55-75.

Mientras que 25% de los empleados de la actualidad son solteros, una tercera parte son familias con dos ingresos y sin niños. Como tales, estos programas tradicionales no satisfacen las necesidades de la fuerza laboral más diversa de hoy en día. Las prestaciones flexibles, sin embargo, sí satisface esas necesidades diversas. Una organización establece una cuenta de gastos flexible para cada empleado, por lo general, basado en algún porcentaje de su salario, y entonces a cada prestación se le etiqueta con un precio. Las opciones podrían incluir planes médicos baratos con altos deducibles; planes médicos caros con bajo deducibles o sin ellos; cobertura auditiva, dental y ocular; opciones de vacaciones; incapacidad prolongada; una variedad de planes de ahorro y pensión; seguros de vida; planes de reembolsos por colegiatura de la universidad, y tiempo adicional de vacaciones. Los empleados entonces seleccionan las opciones de prestaciones, hasta que ellos hayan gastado la cantidad de dólares de su cuenta.

El dar a todos los empleados las mismas prestaciones implica dar por sentado que todos los empleados tienen las mismas necesidades. Por supuesto, sabemos que esta suposición es falsa. Por tanto, las prestaciones flexibles transforman los gastos que éstas originan en un motivador.

En concordancia con la teoría de las expectativas, de que las recompensas organizacionales deberían estar ligadas a las metas de cada individuo, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas, al permitir a cada empleado escoger el paquete de compensación que mejor satisfaga sus necesidades actuales. El hecho de que las prestaciones flexibles puedan transformar el programa tradicional de prestaciones en un motivador fue demostrado en una compañía, cuando 80% de los empleados de la organización cambiaron sus paquetes de prestaciones en el mismo momento en que fue puesto en operación un plan flexible⁸⁷.

⁸⁷ E.E. Lawler III, "Reward Systems", en Hackman y Suttle, *Improving Life at Work*, p.182.

LAS PRESTACIONES FLEXIBLES EN LA PRÁCTICA

A principios de la década de los noventa, cerca de 38% de las grandes compañías tenía programas de prestaciones flexibles⁸⁸. Las prestaciones flexibles también parecían estar cada vez más disponibles en compañías con menos de 50 empleados⁸⁹.

Ahora, veamos sus ventajas y desventajas. Para los empleados la flexibilidad es atractiva, ya que pueden diseñar sus prestaciones y niveles de cobertura de acuerdo con sus propias necesidades. La mayor desventaja, desde el punto de vista del empleado, es que los costos de las prestaciones individuales a menudo suben, así que muy pocas de las prestaciones totales pueden ser compradas⁹⁰. Por ejemplo, los empleados de bajo riesgo mantienen el costo de los planes médicos para todo mundo. Conforme se les permite salirse, la población de alto riesgo ocupa un segmento mayor y los costos médicos se elevan. Desde el punto de vista de la organización, la buena noticia es que las prestaciones flexibles a menudo producen ahorros. Muchas organizaciones usan la introducción de las prestaciones flexibles para elevar los deducibles y las primas. Además, una vez en marcha, los costosos incrementos en cosas, tales como las primas de seguros de salud tienen que ser absorbidos sustancialmente por el empleado. La mala noticia para la organización es que estos planes son más problemáticos para que la gerencia los supervise, y su administración es a menudo muy cara.

A continuación se brinda una lista tentativa de Prestaciones:

➤ **Protectores de la salud**

1. Seguro de gastos médicos
2. Seguro de gastos odontológicos

⁸⁸ R. Thompson, "Switching to Flexible Benefits", *Nation's Business*, Julio de 1991, p.17.

⁸⁹ "When you Want To Contain Cost And Let Employee Pick Their Benefits: Cafeteria Plans", *INC.*, Diciembre de 1989, p. 142.

⁹⁰ H. Bernstein, "New Benefit Schemes Can Be Deceiving", *Los Angeles Times*, 14 de Mayo de 1991, p. D3.

➤ **Protectores del ingreso**

1. Seguro por muerte accidental
2. Seguro por incapacidad
3. Seguro de vida
4. Pensiones
5. Beneficios de jubilación
6. Beneficios de complemento por desempleo
7. Compensación de trabajadores

➤ **Tiempo libre con derecho a sueldo**

1. Días feriados
2. Días personales
3. Permisos por maternidad o paternidad
4. Sabáticos
5. Permiso por enfermedad
6. Vacaciones

➤ **Complementos del ingreso**

1. Bonos
2. Planes de reparto de utilidades
3. Planes de bonos en acciones
4. Opción a comprar acciones

➤ **Otras prestaciones**

1. Membresía en organizaciones empresariales o profesionales
2. Membresía en clubes
3. Automóvil de la compañía
4. Facilidades de crédito
5. Ayuda escolar Complementaria
6. Arreglos de horarios flexibles
7. Instalaciones recreativas
8. Subsidios a la vivienda
9. Subsidios a la comida

Las organizaciones normalmente complementan los salarios que pagan con toda una gama de prestaciones. Originalmente eran ofrecidas por las organizaciones con el objeto de aumentar la motivación de los trabajadores, pero más recientemente afectan la captación y conservación de empleados. Por ley, todas las organizaciones deben ofrecer a sus trabajadores días de descanso en ciertas fechas feriadas(LCT), así como un seguro de compensación laboral(ART), en caso de que se lesionen en el trabajo. Además, casi todas las organizaciones ofrecen un mínimo de dos semanas de vacaciones al año(LCT), la cual se ganan los trabajadores a un ritmo determinado, por ejemplo, un día por cada mes trabajado. Las organizaciones grandes, también ofrecen seguro de gastos médicos, planes de jubilación y otros protectores del ingreso, sumándolos a su serie de prestaciones. En la actualidad, disminuir el costo de las prestaciones para la atención de la salud, es un enorme reto para los ejecutivos de niveles altos. Los administradores deben balancear el costo de las prestaciones y su valor para atraer, motivar y retener a los empleados.

Aun cuando, la mayor parte de las organizaciones usan las prestaciones para complementar los sueldos, el valor de éstas para motivar a los trabajadores es objeto de controversias⁹¹. Las prestaciones pretenden motivar a los empleados, mejorar el ánimo de los empleados y recompensar su lealtad. Las prestaciones también aumentan la satisfacción laboral, atraen empleados de calidad, disminuyen la rotación y evitan la sindicalización. Pueden mejorar la seguridad de los empleados, mantener una posición competitiva favorable y reforzar la imagen de la organización entre los empleados. Si bien el reparto de utilidades y los bonos pueden estar ligados directamente al desempeño, los permisos por enfermedad y algunas otras ayudas para la salud se consideran, cada vez más, esenciales e independientes del sistema de recompensa.

Al elegir las prestaciones, los administradores deben evaluar en qué medida responde cada prestación a las necesidades de los trabajadores, así como su eficacia en el costo. Algunas organizaciones ofrecen planes flexibles de prestaciones, que proporcionan a los trabajadores una cantidad fija de dólares o puntos que pueden usar para diversas prestaciones de salud,

⁹¹ D. E. Bowen y C. A. Wadley, "Designing a Strategic Benefits Program", *Compensation and Benefits Review*, 1989, pp. 44-56.

pensiones, vacaciones, atención infantil y otras más. Esta selección evita la duplicación de prestaciones y garantiza que las prestaciones respondan mejor a las necesidades de los trabajadores. Otros patrones establecen cuentas flexibles de gastos, que permiten a los trabajadores favorecer las prestaciones con dólares, antes de impuestos, produciendo con ello ventajas fiscales y reduciendo el costo "real" de las prestaciones.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Uno de los enfoques más interesantes sobre la motivación es el programa de calidad de vida en el trabajo (CVT), también llamado calidad de vida laboral (CTL) o Quality of Working Life (QWL), el cual es un método de sistemas para diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinado con una base de sistemas sociotécnicos de enfoques de la administración. La CVT, no es sólo un enfoque muy amplio para el enriquecimiento del puesto, sino es también un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología, la sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y el desarrollo organizacional, la motivación y la teoría del liderazgo y las relaciones industriales. Aunque la CVT cobró fama en la década de 1970, en la actualidad hay cientos de estudios de casos y programas prácticos, así como varios centros de CVT, principalmente en Estados Unidos, Gran Bretaña y Escandinavia⁹².

La CVT ha recibido un respaldo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran como un medio promisorio para hacer frente a la productividad en decadencia, en especial en Estados Unidos y Europa. Los trabajadores y los representantes de los sindicatos también la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar una remuneración más alta. Las dependencias gubernamentales se han sentido atraídas hacia el método de la CVT, como un medio para aumentar la productividad y reducir la inflación, así como una forma de instaurar la democracia industrial y reducir al mínimo las disputas laborales.

El término calidad de vida laboral (CVL o CVT) fue acuñado por Louis Davis⁹³ en la década de 1970 cuando desarrollaba un proyecto sobre diseño de puestos. Según él, el concepto de CVT se refiere a la preocupación por el

⁹² Véase, Luis E. Davis y Albert B. Cherns, *"Quality of Working Life, Nueva York"*, The Free Press, 1975.

⁹³ Louis E. Davis, *"The Design of Jobs, Industrial Relations"*, Octubre de 1966, pp. 21-45.

bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque sociotécnico⁹⁴ y de la democracia industrial⁹⁵. En la actualidad, el concepto de CVT incluye, tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo⁹⁶. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

La CVT ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y del grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas. Para lograr niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan, y que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones. La competitividad organizacional, y obviamente la calidad y la productividad, pasan obligatoriamente por la CVT. Para atender bien al cliente externo, la organización no debe olvidar el cliente interno. Esto significa que, para satisfacer el cliente externo, las organizaciones deben satisfacer, antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. Como afirma Claus Møller, consultor danés: ponga a los empleados en primer lugar y ellos pondrán a los consumidores en primer lugar. La organización que invierte directamente en el empleado está invirtiendo indirectamente en el cliente. La gestión de la calidad total en las organizaciones depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, el cual depende de qué tan bien se sienten las personas trabajando en la organización. La CVT representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo.

⁹⁴ Eric L. Trist, *"The Socio-technical Perspective"*, Londres, Tavistock Publications, 1963.

⁹⁵ Idalberto Chiavenato, *"Recursos Humanos"*, Op. Cit.

⁹⁶ David A. Nadler y Edward E. Lawler III, *"Quality of Life: Perspectives and Directions, Organizational Dynamics"*, Invierno de 1983.

La CVT incluye múltiples factores:

1. Satisfacción con el trabajo ejecutado
2. Posibilidades de tener futuro en la organización
3. Reconocimiento de los resultados alcanzados
4. Salario percibido
5. Beneficios alcanzados
6. Relaciones humanas con el grupo y la organización
7. Ambiente psicológico y físico de trabajo
8. Libertad y responsabilidad de decidir
9. Posibilidades de participar

La CVT implica los aspectos intrínsecos (contenido) y los extrínsecos (contexto) del cargo. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y grupal, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios.

Entonces, la expresión calidad de vida en el Trabajo (CVT), se refiere al proceso por el cual una organización responde a las necesidades de los empleados, estableciendo mecanismos que les permiten participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo. Tal vez sirva pensar en la CVT como en un concepto a modo de paraguas que cubre literalmente docenas de intervenciones concretas que tienen la meta común de humanizar el lugar de trabajo.

Cualquier lista general de los programas de CVT comprendería el rediseño de puestos, la administración participativa y la flexibilidad de horarios, así como programas que ofrecen a los empleados la posibilidad de alcanzar la igualdad en su empresa y otros que brindan protección contra las arbitrariedades de sus supervisores.

En el desarrollo de un programa de CVT generalmente se toman ciertas medidas. Por lo general, se forma un comité directivo integrado por los trabajadores y la administración, además de un especialista en CVT o "staff", que tiene a su cargo encontrar formas de mejorar la dignidad, el atractivo y la productividad de los puestos mediante el enriquecimiento y el rediseño de los

mismos. Se piensa que es muy importante la participación de los trabajadores y de sus sindicatos (si la empresa está sindicalizada) en el esfuerzo, no sólo debido a que se ejercita la democracia Industrial, sino también a la gran ventaja práctica que ofrece: los empleados son los que están en mejor posición para identificar lo que enriquecería su puesto de trabajo y les permitiría incrementar su productividad. La técnica CVT típica tiende a solucionar el problema de muchos casos de enriquecimiento del puesto en que, por error, no se les pregunta a los empleados qué haría más interesante su trabajo.

Como resultado de las deliberaciones de este comité se pueden sugerir varios cambios en el diseño de los puestos y en todo el ambiente de trabajo. Las recomendaciones del comité pueden extenderse hasta asuntos tales como, la reorganización de la estructura organizacional, medios de mejorar la comunicación, problemas y soluciones que quizá nunca antes hayan surgido, cambios en los planes de trabajo, mediante modificaciones técnicas como el rediseño de una línea de montaje, un mejor control de la calidad y otras cosas que podrían mejorar la solidez y la productividad de la organización.

No es de extrañar que la CVT con estos significativos posibles rendimientos se haya extendido con rapidez, en particular en las grandes compañías. Tampoco sorprende que los líderes en la adopción de programas de CVT sean empresas bien administradas como General Motors, Procter & Gamble, American Aluminum (ALCOA) Y AT&T, entre otras⁹⁷.

Un ejemplo de la CVT⁹⁸, lo constituye Shell, que es una empresa que invierte bastante en el mejoramiento de la calidad de vida laboral (CVL) de sus empleados, para garantizar mayor productividad. La empresa llevó a cabo una investigación entre 60% de sus empleados, para determinar el perfil de salud y los factores de riesgo. El censo forma parte de un programa de mejoramiento de la CVT, implantado en 1961. Los datos obtenidos revelan que la mayoría de los empleados de la empresa es sedentaria, obesa, estresada, se alimenta inadecuadamente y es hipertensa. El gerente de programas de salud afirma que este perfil no es diferente del trabajador de otras empresas. Entre los 1.846

⁹⁷ H. Koonz, H. Weihrich, *"Administración, una Perspectiva Global"*, 10ª Edición, p. 479.

⁹⁸ Dense Crispin Marin, *"Empresa Transforma Saúde em Negócio"*, *Folha de Sao Paulo*, Caderno de Empregos, 29 de Enero de 1995.

trabajadores consultados, 96% siguen dietas inadecuadas con alto consumo de grasa y azúcares, 80% son sedentarios y 71% presentan exceso de peso. Cerca de 17% son hipertensos y 30% se automedican. El punto positivo fue la comprobación de que el porcentaje de fumadores, 33% en 1991, descendió a 26% en 1994:

Con este censo, Shell pretende actuar proactivamente para mejorar las condiciones de salud del trabajador y prevenir enfermedades, lo cual no significa paternalismo, pues la empresa sabe que el trabajador motivado, satisfecho, integrado y saludable garantiza mayor productividad y menores costos por enfermedades. La estrategia de Shell es invertir en instalación de restaurantes especializados en platos ligeros, centros y gimnasios en las unidades que no poseen clubes deportivos. Otra estrategia es implantar el programa *Wellness* (bienestar) con grupos experimentales. La empresa dispone de equipos de terapeutas para auxiliar a los empleados que experimentan problemas afectivos (divorcio, muerte del cónyuge, enfermedades en la familia, etc.). Las prioridades se asemejan a las de los llamados *employee assistance programs* (programas de asistencia a empleados) de los estadounidenses.

MODELOS DE CVT

El desempeño del cargo y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de la CVT. Si la calidad laboral es pobre, conducirá a la alienación del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la reducción de la productividad, a comportamientos contraproducentes (ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.)⁹⁹. Si la calidad laboral es buena, generará un clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración tenderá a reducir mecanismos rígidos de control.

Por otra parte, la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y cada organización. En consecuencia, la CVT no sólo está determinada por las características individuales (necesidades,

⁹⁹ J. Richard Hackman y J. L. Suttle, *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Santa Monica, Goodyear, 1997.

valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas), sino también, y sobre todo, por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales. Por esta razón, varios autores presentan modelos de CVT.

Los tres modelos más importantes son:

MODELO DE CVT DE NADLER Y LAWLER¹⁰⁰

Según Nadler y Lawler, la CVT se fundamenta en cuatro aspectos:

1. Participación de los empleados en las decisiones.
2. Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo.
3. Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional.
4. Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, horario de trabajo, etc.

A medida que se incrementen estos cuatro aspectos, habrá mejoramiento en la CVT, y por ende, una mayor motivación del empleado.

MODELO DE CVT DE HACKMAN Y OLDHAN¹⁰¹

Hackman y Oldhan presentan un modelo de CVT. Según estos autores, las dimensiones del cargo producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo, que afectan la CVT. Las dimensiones del cargo son:

1. Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
2. Identidad de la tarea: el trabajo se debe realizar desde el inicio

¹⁰⁰ David A. Nadler y Edward E. Lawler III, "Quality of Life: Perspectives and Directions, *Organizational Dynamics*", Invierno de 1983.

¹⁰¹ J. Hackman y G. Oldhan, "Development of The Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 1975, p. 60.

hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado perceptible.

3. Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de los demás.

4. Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.

5. Retroalimentación del trabajo propio: la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, para que pueda autoevaluar el desempeño.

6. Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes, respecto del desempeño de la tarea.

7. Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Según los autores, las dimensiones del cargo son determinantes en la CVT, porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el cargo y automotivan a las personas en el trabajo. Hackman y Oldhan, utilizan un modelo de investigación sobre el diagnóstico de trabajo basado en un inventario de diagnóstico de las características del cargo, para medir el grado de satisfacción general y el grado de motivación interna, como diagnóstico de la CVT.

MODELO DE CVT DE WALTON¹⁰²

Según Walton, existen ocho factores que afectan la CVT:

1. Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación, depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna (equilibrio entre las remuneraciones en la organización) y de la equidad externa (equilibrio con las remuneraciones del mercado laboral).

2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las

¹⁰² Richard Walton, "Quality of Working Life: What is It?", *Sloan Management Review*, Vol. 15, N° 1, 1973, pp. 11-21.

dimensiones jornada de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona.

3. Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como retroalimentación del desempeño.

4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo duradero.

5. Integración social en la organización: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas.

6. Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.

7. Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo libre y de actividades comunitarias.

8. Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona que participa en una organización. Ésta, debe actuar frente a la sociedad, y tener una imagen, responsabilidad social, responsabilidad con los productos y servicios ofrecidos, prácticas de empleo, reglas bien definidas del funcionamiento y de la administración eficiente.

Para un mayor análisis, los ocho factores y sus respectivas dimensiones se representan en el ANEXO X.

Milkovich y Boudreau¹⁰³ destacan que la CVT parte del reconocimiento de que un empleado bien posicionado y entrenado en la empresa está en mejor condición de identificar problemas difícilmente localizables de calidad del producto, o de cómo se debe realizar el trabajo. En consecuencia, la CVT es esencial en los programas de calidad total en las organizaciones.

¹⁰³ George T. Milkovich y John W. Boudreau, Op. Cit., p. 712.

PROGRAMAS DE BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Los programas de bienestar son adoptados por organizaciones que buscan evitar problemas de salud a sus empleados. El carácter preventivo de estos programas parte del reconocimiento de su efecto sobre el comportamiento de los empleados y estilo de vida fuera del trabajo, estimulando a las personas a mejorar su patrón de salud. También sirven para reducir los elevados costos de salud. En 1980, cerca de la mitad de todas las unidades de negocios de los Estados Unidos con menos de 50 empleados ofrecía algún tipo de programa de bienestar. Y la tendencia muestra aceleración.

En general, un programa de bienestar tiene tres componentes¹⁰⁴:

1. Ayudar a los empleados a identificar riesgos potenciales de salud.
2. Educar a los empleados en riesgos de salud, como presión arterial elevada, hábito de fumar, obesidad, dieta deficiente y estrés.
3. Estimular a los empleados a cambiar su estilo de vida mediante ejercicios, buena alimentación y monitoreo de la salud.

Muchos programas de bienestar no son costosos, como el suministro de información de las calorías del menú diario del restaurante y el nivel de calorías exigido por el organismo humano, o el suministro de información sobre clínicas de reducción de peso, ejercicios físicos, dietas alimenticias, etc. Otros programas son más costosos, como los gimnasios de IBM. El programa de bienestar de Xerox incluye gimnasios, instructores de ejercicios físicos, educación sobre tabaquismo, abuso de sustancias químicas, control de peso y alimentación, además de instalaciones para gimnasia, piscinas y pistas para trotar. Estas organizaciones ofrecen a los empleados algo más que los simples sitios de trabajo. Además, la función social de la organización reside en eso: colaborar en el desarrollo de las personas y de la comunidad de manera responsable, pues de nada sirve ser una isla de prosperidad en medio de un océano de pobreza.

¹⁰⁴ Luis R. Gómez-Megía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources, Englewood Cliffs*, NJ, Prentice-Hall, 1995, p. 587.

En el ANEXO XI, se encuentra la Percepción del Ambiente de Trabajo¹⁰⁵, realizado por el Instituto Families and Work, que realizó un estudio nacional del ambiente variable de trabajo para examinar las percepciones de los empleados asalariados sobre sus labores y las creencias en cuanto a las características deseables de empleo. En el mismo se presentan las razones más importantes en la decisión de asumir los presentes cargos.

La revista *Fortune* publica cada año la relación de las empresas más admiradas del mundo¹⁰⁶, según la investigación del Hay Group. Dichos resultados los encontramos en el ANEXO XII. En el mismo, se aprecia que todas estas compañías son admiradas por su agilidad en el mundo globalizado y cambiante, pues responden con rapidez y con creatividad si surgen crisis u oportunidades. Todas tienen profundo respeto a los empleados como base para el éxito global continuo. En todas ellas la CVT es elevada. El secreto reside en que ellas también son admiradas por sus propios empleados.

¹⁰⁵ Sue Shellenbarger, "Work-Force Study Finds Loyalty is Weak, Divisions of Race and Gender are Deep", *The Wall Street Journal*, 3 de Septiembre de 1993, p. B1.

¹⁰⁶ Jeremy Kahn, "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 26 de Octubre de 1998, pp. 76-94.

CONCLUSIÓN

Los nuevos directivos suelen creer que serán grandes motivadores, sí hablan con entusiasmo y ven cambios en el comportamiento de sus empleados, los cuales deben sentir un deseo de mejorar, de aprender más, de desarrollar sus actividades con un mayor empeño. Es por eso, que la verdadera técnica motivacional, es la que hace algo más que modificar la conducta de un individuo: es la que eleva su nivel de rendimiento y crea un empleado más valioso y comprometido, ya que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Para que la técnica sea efectiva en primer lugar, se debe establecer una relación con el individuo en su calidad de ser humano y consustanciarlo con las metas de la organización, finalmente, debe servir como sustento de la estrategia organizacional, es decir, debe responder al ambiente de la organización, servir para alcanzar sus metas y estar relacionado con su cultura organizacional.

La motivación es tan compleja e individualizada, que no existe una única e ideal, razón por lo cual, la efectividad de la técnica motivacional varía según sobre que clase de individuo y organización se aplica. Por lo tanto, una técnica motivacional eficaz requiere que se haga un diagnóstico de la organización, de sus miembros y de las situaciones laborales individuales, afín de elegir y aplicar debidamente la técnica que corresponda. En la práctica, una técnica motiva a los empleados cuando asocia las recompensas con el desempeño, muestra claramente que la cantidad es suficiente para justificar el esfuerzo adicional requerido para obtenerlas, y cuando ofrece una variedad suficiente de recompensas diversas. Por ende, cada una de las organizaciones han de buscar su fórmula, sin olvidar que existe una cultura organizacional, que pone de manifiesto valores que no se pueden dejar de tener en cuenta para potenciar la motivación, garantizando el cambio empresarial hoy y mañana.

Dado lo expuesto, se concluye que la CVT es la técnica motivacional más efectiva, ya que es la que engloba lo dicho en los párrafos anteriores, debido a que realiza un análisis sistémico, interdisciplinario e integral de la motivación laboral, integrando distintas técnicas dentro de ella y representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo y cuyo objetivo es humanizar el lugar de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA BASE

- Stephen P. Robbins, "*Comportamiento Organizacional*", 8º Edición, Capítulos 5 y 6.
- Edgar H. Schein, "*Psicología de la Organización*", 3º Edición, Cap. 3,4 y 5.
- Judith R. Gordon, "*Comportamiento Organizacional*", 5º Edición, Cap. 4.
- Shaun Tyson y Tony Sackson, "*La Esencia del Comportamiento Organizacional*", 3º Edición, Cap. 2.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich, "*Administración, una Perspectiva Global*", 10º Edición, Cap. 16.
- Idalberto Chiavenato, "*Gestión del Talento Humano*", Cap. 10, 14 y 15.
- William B. Werther y Keith Davis, "*Administración del Personal y RR HH*", Cap. 12 y 13.
- Thomas O. Davenport, "*Capital Humano, Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas*", 3 º Edición, Cap. 2 y 5.
- Stephen P. Robbins, "*Fundamentos Comportamiento Organizacional*", 5º Edición, Cap. 4 y 5.
- Jeffrey Pfeffer y Alison M. Konrad, "Do You Get What You Deserve? Factor Affecting The Relationship Between Productivity and Pay", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990.
- P.F.Druker, "*The Practice of Management*" (Nueva York: Harper & Row, 1954)
- J.L. Cotton, "*Employee Involvement*", (Newbury Park, CA: Sage, 1993), Cap. 1, 4 y 5.
- E.E. Lawler III, G.E. Ledford, Jr., y L. Chang, "*Who Uses Skill-Based Pay, And Why*", *Compensation And Benefits Review*, Marzo-Abril de 1993.
- H. Kreitner y J. Kinicki, "*Comportamiento de las Organizaciones*", 3º Edición, Editorial Irwin-Mc Grawhill, Cap. 6, 7, y 14.

AGRADECIMIENTOS

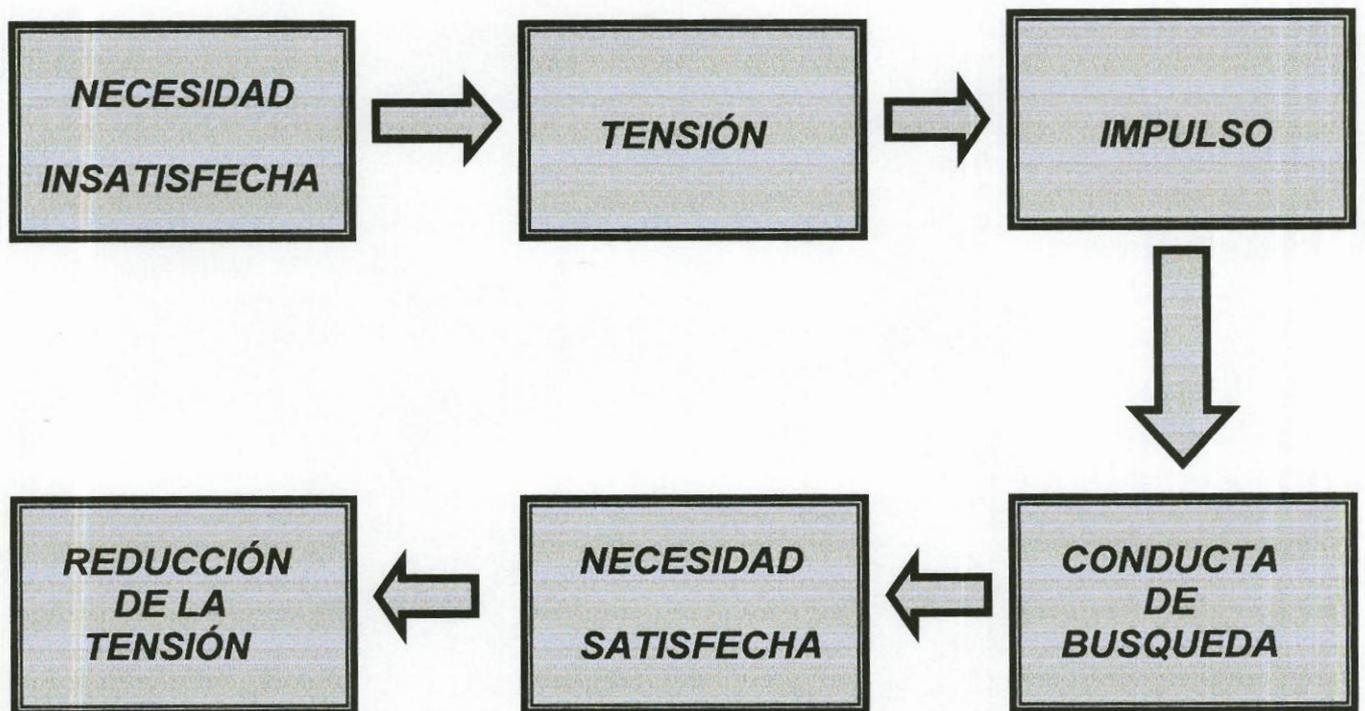
Agradezco a todas aquellas personas que desinteresadamente han colaborado con el presente trabajo, y de una manera muy especial al Sr. Della Maggiora Alberto por la asistencia brindada. También hago extensivo el agradecimiento al Departamento de Metodología de la investigación.

Por último, quiero agradecer a mi Familia por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible realizarla, en la forma que lo hice.

ANEXOS

ANEXO I

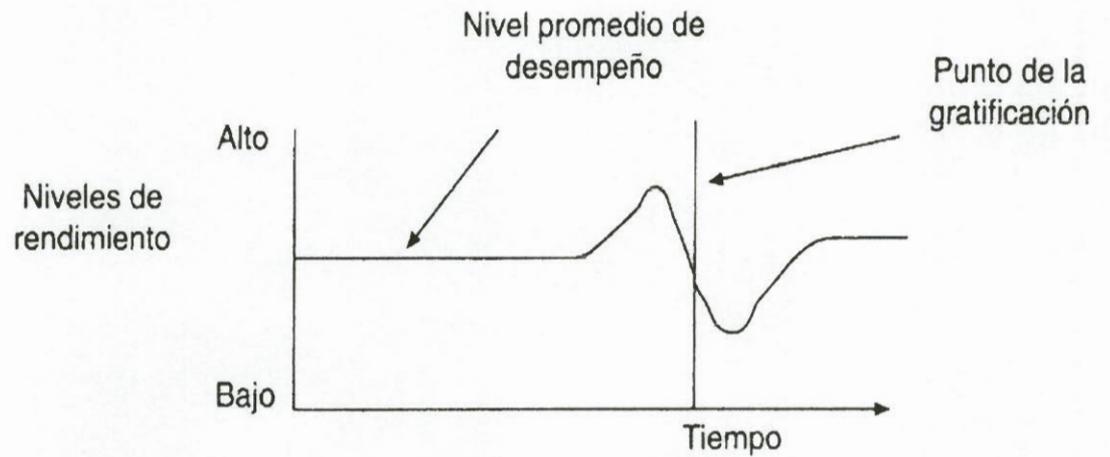
PROCESO BÁSICO DE MOTIVACIÓN



ANEXO II

PAGO DE UNA SOLA GRATIFICACIÓN Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO

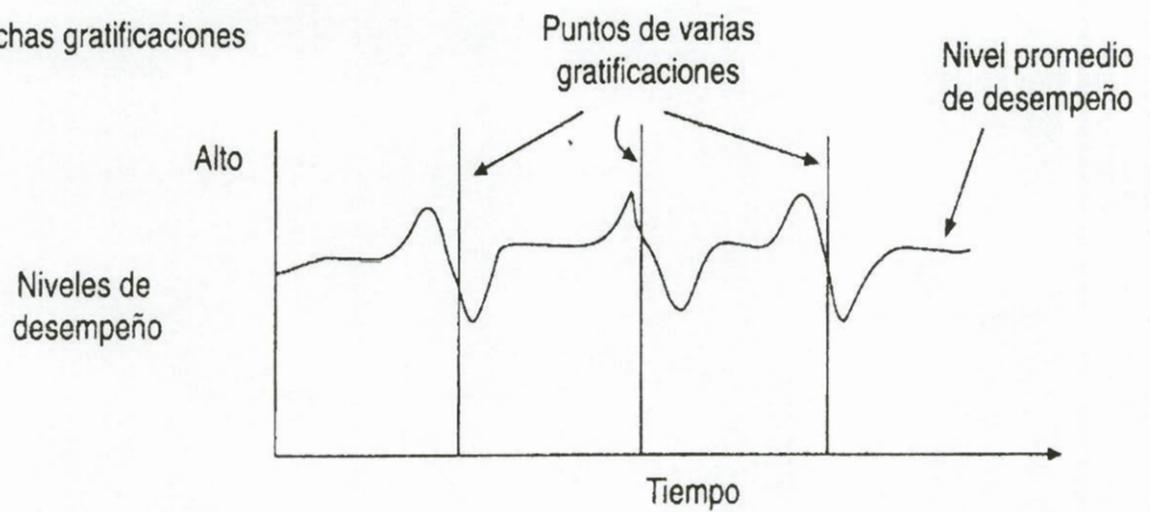
(a) Una sola gratificación



ANEXO III

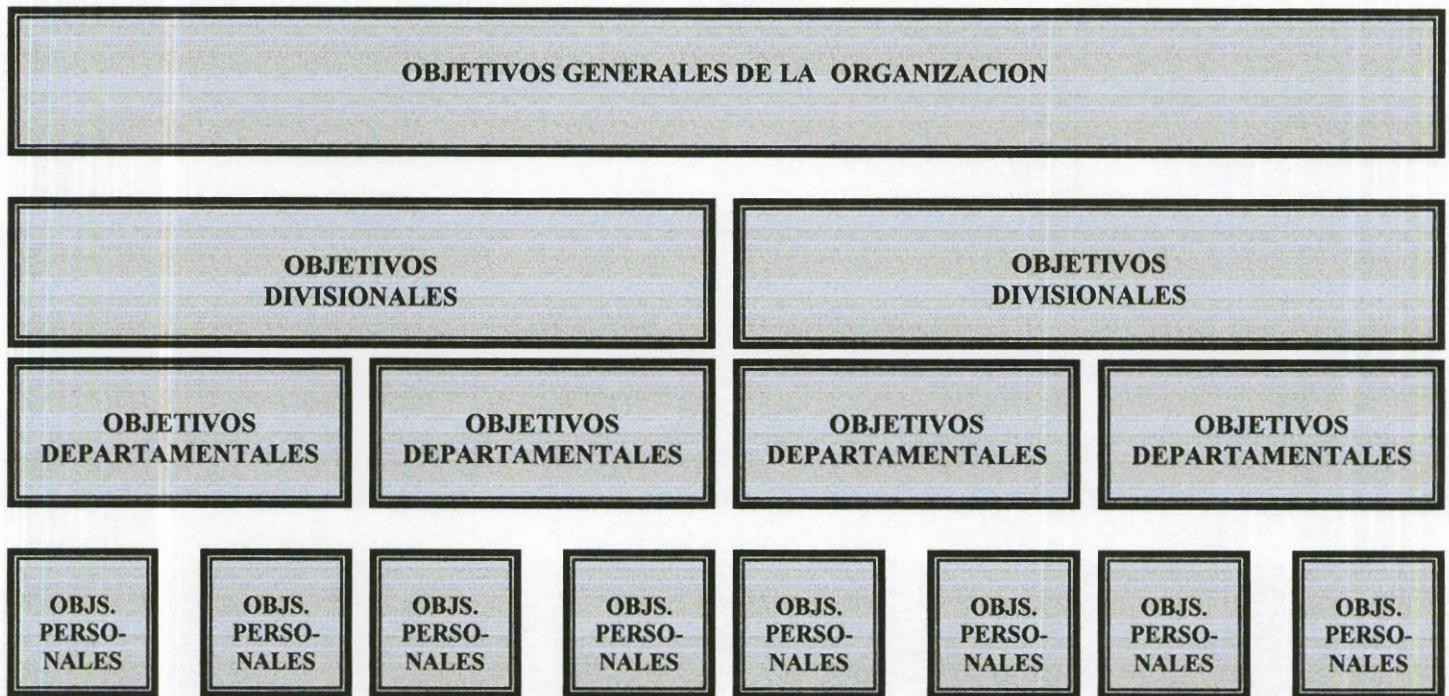
PAGO DE VARIAS GRATIFICACIONES Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO

(b) Muchas gratificaciones



ANEXO IV

JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS



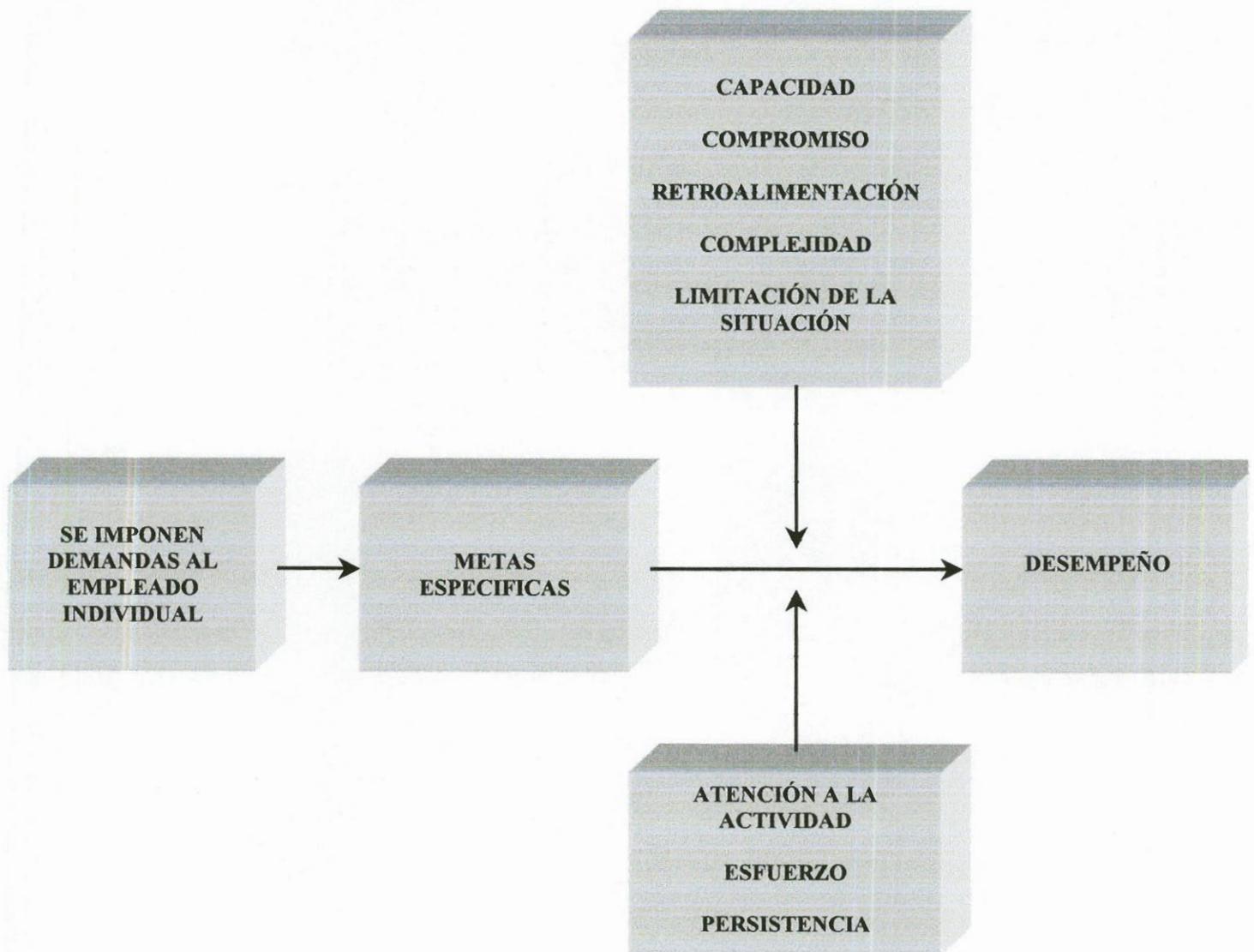
ANEXO V

EJEMPLO DE JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS



ANEXO VI

FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR



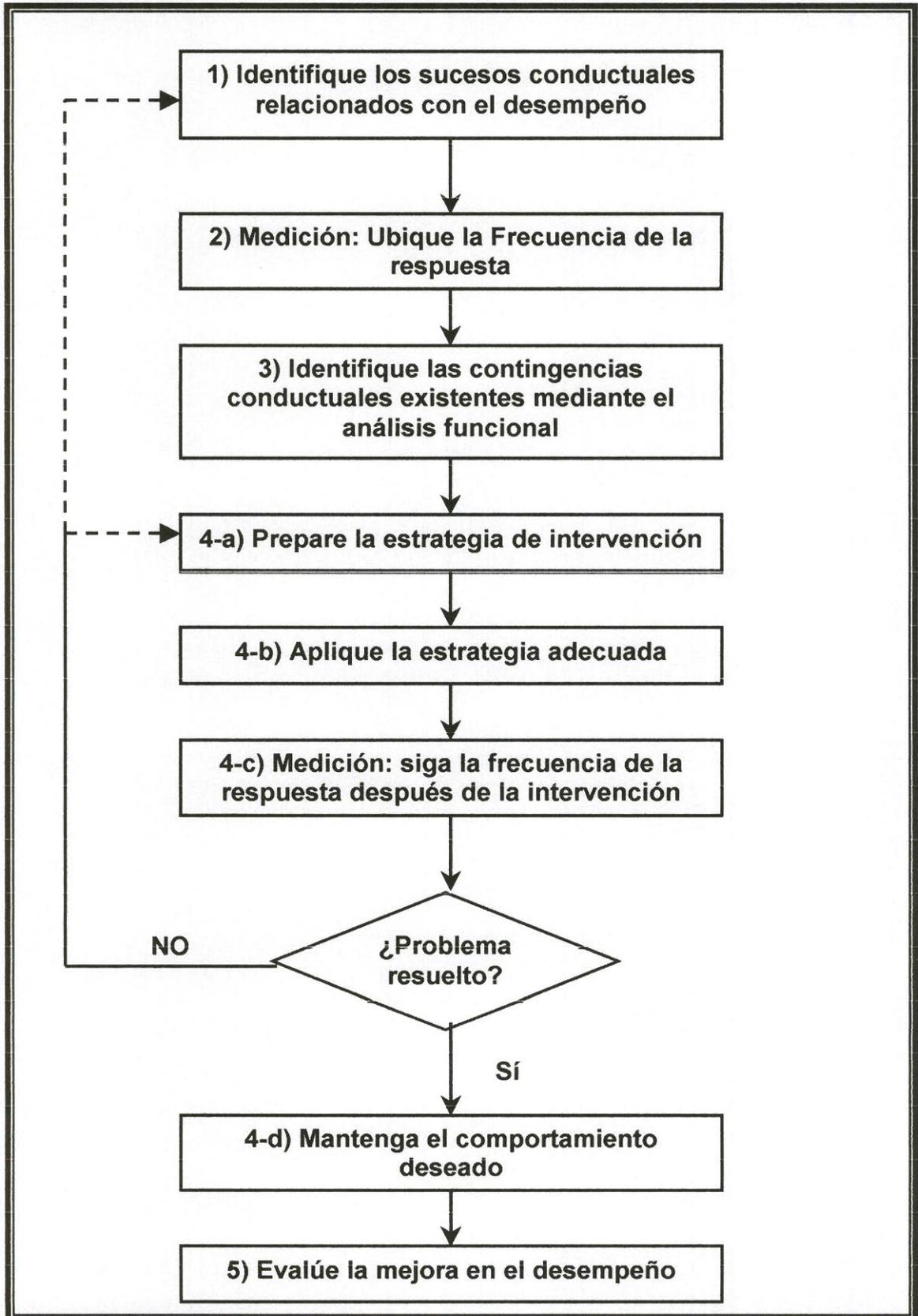
ANEXO VII

PROGRAMAS DE REFUERZO

	FIJOS	VARIABLES
INTERVALO	<p>El refuerzo o la recompensa se da después de la primera respuesta adecuada y transcurrido un plazo de tiempo determinado.</p> <p>Cheque mensual o semanal.</p>	<p>El refuerzo o la recompensa se da después de transcurrido cierto tiempo, cambiando esta cantidad de tiempo antes del siguiente refuerzo.</p> <p>Supervisor que visita la planta de la fábrica diferentes días de la semana, sin anunciarlo.</p> <p>Bonos inesperados por méritos.</p>
PORCENTAJE	<p>El refuerzo o la recompensa se da después de un número determinado de respuestas adecuadas.</p> <p>Pago a destajo</p>	<p>El refuerzo o la recompensa se da después de varias respuestas, cambiando esta cantidad antes del siguiente refuerzo.</p> <p>Alabanzas</p>

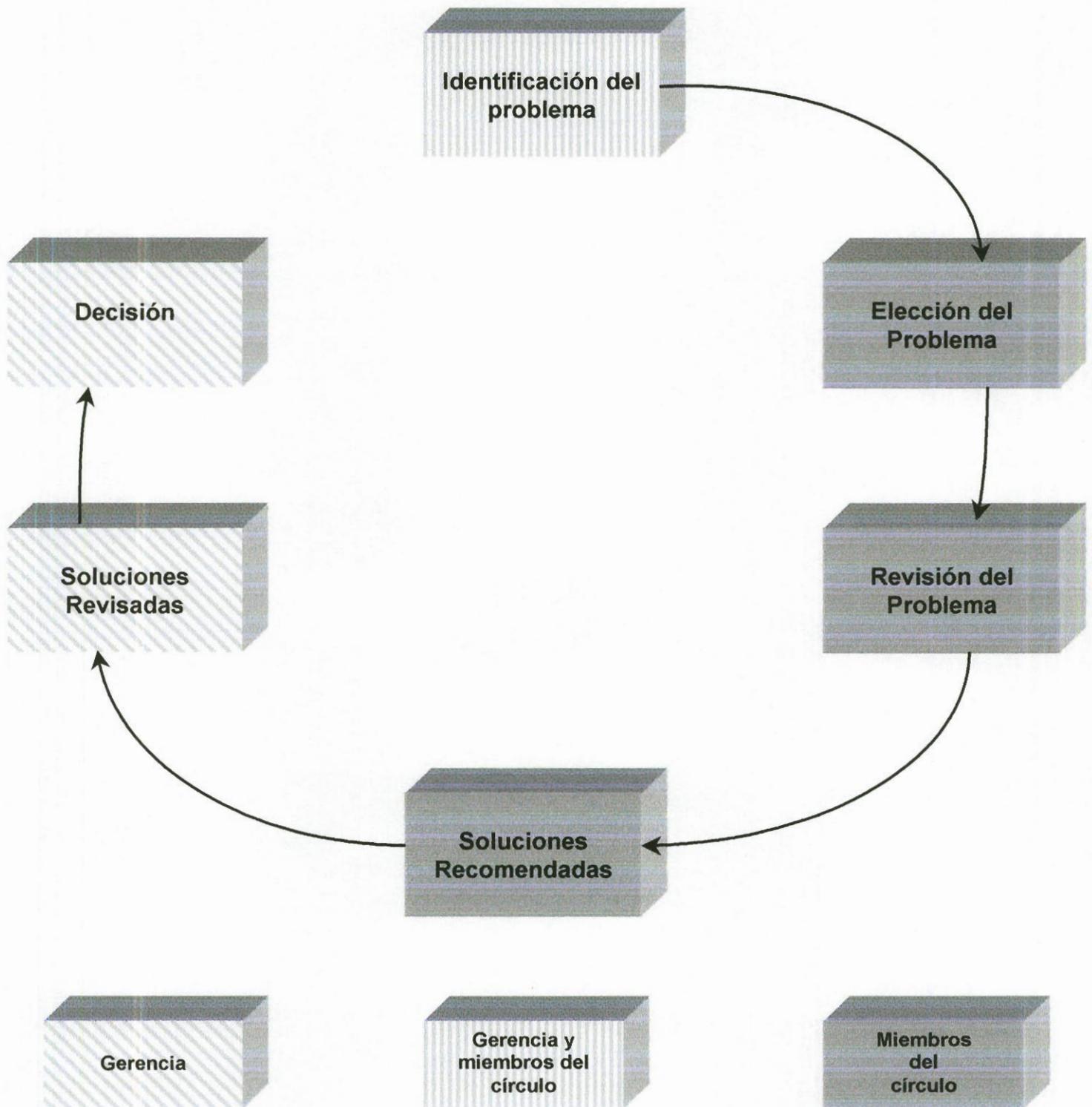
ANEXO VIII

PROGRAMAS DE MODIFICACIÓN CONDUCTUAL



ANEXO IX

FUNCIONAMIENTO DE UN CÍRCULO DE CALIDAD TÍPICO



ANEXO X

MODELO DE CVT DE WALTON

FACTOR DE CVT	DIMENSIONES
1. COMPENSACIÓN JUSTA Y ADECUADA	1. Remuneración Adecuada al Trabajo.
	2. Equidad Interna (Compatibilidad Interna)
	3. Equidad Externa (Compatibilidad Externa)
2. CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	4. Jornada de Trabajo
	5. Ambiente Físico (Seguro y Saludable)
3. UTILIZACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES	6. Autonomía
	7. Significado de la Tarea
	8. Identidad de la Tarea
	9. Variedad de Habilidades
	10. Retroalimentación y Retroinformación
4. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y SEGURIDAD	11. Posibilidad de Carrera
	12. Crecimiento Profesional
	13. Seguridad del Empleo
5. INTEGRACIÓN SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	14. Igualdad de Oportunidades
	15. Relaciones Interpersonales y Grupales
	16. Sentido Comunitario
6. GARANTIAS CONSTITUCIONALES	17. Respeto por las Leyes y Derechos laborales
	18. Privacidad Personal
	19. Libertad de Expresión
	20. Normas y Rutinas Claras de la Organización
7. TRABAJO Y ESPACIO TOTAL DE VIDA	21. Papel Equilibrado del Trabajo en la Vida Personal
8. IMPORTANCIA SOCIAL DE LA VIDA EN EL TRABAJO	22. Imagen de la Empresa
	23. Responsabilidad Social por los Productos y SS.
	24. Responsabilidad Social por los Empleados

ANEXO XI

PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO

CARACTERÍSTICA DESEABLE DE EMPLEO	PORCENTAJE
Comunicaciones Abiertas	65%
Efecto Sobre la Familia y Vida Personal	60%
Naturaleza Agradable del Trabajo	58%
Calidad de la Administración	58%
Actitud del Supervisor	58%
Control Constante Sobre el Trabajo	55%
Adquisición de Nuevas Habilidades	55%
Seguridad en el Trabajo	54%
Calidad de los Compañeros de Trabajo	53%
Sitio de Trabajo	50%
Trabajo Estimulante	50%
Políticas de Apoyo a las Familias	46%
Beneficios Sociales	43%
Control de la Programación del Trabajo	38%
Oportunidades de Progreso	37%
Salarios o Ganancias	35%
Acceso a la Toma de Decisiones	33%
Aspectos que Ninguna Otra Empresa Ofrece	32%
Oportunidades para Cargos Gerenciales	26%
Tamaño de la Organización	16%

ANEXO XII

LAS EMPRESAS MAS ADMIRADAS DEL MUNDO

PAIS	EMPRESA	PUNTOS	SECTOR	
ESTADOS UNIDOS	Pfizer	8.58	Farmacéutico	
	P&G (Procter&Gamble)	8.54	Jabones y Cosméticos	
	3M	8.39	Imagen y Equipo de Escritorio	
	GE (General Electric)	8.37	Electrónica y Equipo Eléctrico	
	Gillete	8.26	Jabones y Cosméticos	
INGLATERRA	Royal Dutch/ Shell Group	7.81	Refinación de Petróleo	
	British Petroleum	7.49	Refinación de Petróleo	
	Unilever	7.02	Alimentos	
	ICI (Imperial Chemical Industries)	6.63	Químico	
	HSBC Holdings	6.61	Bancario comercial	
FRANCIA	L'Oreal	7.59	Jabones y Cosméticos	
	LVMH	6.24	Jabones y Cosméticos	
	Groupe Danone	6.16	Alimentos	
	Total	6.10	Refinación de Petróleo	
	Alcatel	5.81	Electrónica y Equipo Eléctrico	
ALEMANIA	Daimler-Benz	7.56	Automovilístico	
	BMW	7.05	Automovilístico	
	Bayer	7.01	Químico	
	Henkel	6.75	Jabones y Cosméticos	
	Basf	6.75	Químico	
JAPON	Toyota Motors	7.69	Automovilístico	
	Sony	7.27	Electrónica y Equipo Eléctrico	
	Honda Motors	6.98	Automovilístico	
	Canon	6.79	Imagen y Equipo de Escritorio	
	Fuji Photo Film	6.49	Imagen y Equipo de Escritorio	
EUROPA	SUIZA	Nestlé	7.31	Alimentos
	SUIZA	ABB (Asea Brown Boveri)	7.10	Electrónica y Equipo Eléctrico
	SUECIA	Ericsson	7.08	Electrónica y Equipo Eléctrico
	SUIZA	ABM AMRO	6.56	Bancario Comercial
	HOLANDA	Philips Electronics	6.25	Electrónica y Equipo Eléctrico
ASIA	AUSTRALIA	New Corporation	6.03	Entretenimiento
	SINGAPUR	Singapore Airlines	5.62	Aviación
	COREA DEL SUR	Samsung Electronics	4.85	Electrónica y Equipo Eléctrico
	HONG KONG	Swire Pacific	4.58	Aviación
	COREA DEL SUR	SK	4.46	Refinación de Petróleo

GLOSARIO

Aceptación: es el grado de compromiso de la persona con relación a la meta.

APO: es un programa que abarca metas específicas establecidas de manera participativas, por un periodo explícito de tiempo, con retroalimentación sobre el progreso hacia la meta.

Bonos: son pagos únicos, por una cantidad que está ligada a un desempeño excepcional.

Calidad de Vida en el Trabajo (CVT): método de sistemas para el diseño de puestos, referido al proceso por el que la organización responde a las necesidades de los empleados, estableciendo mecanismos que les permiten participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo.

Capacitación: hacer apto, facultar a alguien para realizar una tarea.

Castigo: eliminación de un comportamiento no deseado, imponiendo un hecho negativo después del comportamiento no deseado.

Círculo de calidad: es un grupo de trabajo formado por empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas.

Comisiones: asocia a la remuneración con los niveles de ventas. Las personas reciben un porcentaje determinado del total de ventas, o una compensación por alcanzar una cuota de ventas.

Consejo de trabajo: grupo de empleados nominados o electos que deben ser consultados cuando la gerencia toma decisiones que involucran al personal.

Cosa: son los medios materiales o inmateriales que inducen conductas, en los individuos.

Desempeño: cumplir, hacer lo que se debe.

Dinero: medio de intercambio, es un vehículo por el cual las personas se esfuerzan por conseguir una meta.

Efectiva: eficaz y eficiente.

Eficaz: logro del objetivo propuesto.

Eficiente: logro del objetivo propuesto con el menor costo posible.

Enriquecimiento: mejorar, perfeccionar notablemente un puesto de trabajo.

Esfuerzo: es una medida de la intensidad.

Especificidad: es el grado en que la realización de una meta se puede observar y medir.

Flexible: adaptable.

Gerencia participativa: un proceso donde los subordinados comparten con sus superiores inmediatos un grado significativo de poder en la toma de decisiones.

Habilidad: capacidad, inteligencia, aptitud. Tarea que una persona ejecuta con destreza.

Involucramiento del empleado: un proceso participativo que usa la capacidad de los empleados, diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización.

Junta de representantes: forma de participación representativa; los empleados asisten a las juntas de directores de la compañía y representan los intereses de los empleados de la firma.

Meta: son objetivos organizacionales específicos, medibles y verificables.

Motivación: es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Necesidad: es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Pago por habilidades: los niveles de sueldo se basan en cuantas habilidades tienen los empleados o cuantas tareas puedan hacer.

Participación: es un medio de reconocimiento, que apela a la necesidad de afiliación y aceptación

Participación en las ganancias: plan de incentivo de grupo donde las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que es distribuida.

Participación representativa: los trabajadores participan en la toma organizacional de decisiones por medio de pequeños grupos de empleados representativos.

Plan de paga por pieza: a los trabajadores se les paga una cantidad fija por cada unidad de producción terminada.

Plan de propiedad de acciones para el empleado: plan de prestaciones establecidas por las empresas en los cuales los empleados adquieren acciones de sus compañías.

Prestación: servicio, beneficio.

Prestaciones flexibles: es la técnica motivacional que le ofrece a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones que les permitan cumplir con sus necesidades personales, es decir que el empleado esta en capacidad de escoger un paquete de prestaciones que este hecho a la medida de sus propias necesidades y situación.

Productividad: calidad de Productivo.

Productivo: que tiene la virtud del rendimiento.

Programa de paga variable: una porción de la paga del individuo basada en alguna medida individual u organizacional de desempeño.

Reforzar: Animar, alentar un comportamiento deseado.

Refuerzo positivo: implica alentar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación.

Refuerzo negativo: actuar para detener un estímulo adverso.

Remuneración variable: es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente a favor del empleado, que depende de los resultados establecidos por la empresa, en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente.

Reparto de utilidades: son programas que distribuyen una compensación con base en alguna fórmula establecida, diseñada en torno de la productividad de la compañía.

Supresión: eliminación pasiva de un comportamiento indeseado, reteniendo el refuerzo positivo.

Técnica: habilidad, procedimiento, método

Técnicas motivacionales: son cosas que inducen a un individuo a actuar.