

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Estudio de los incentivos económicos corporativos como motor de motivación

Autoría: Persechini, Silvana

Año: 2012

¿Cómo citar este trabajo?

Persechini, S. (2012). "*Estudio de los incentivos económicos corporativos como motor de motivación*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14063>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



Universidad Torcuato Di Tella



**ESTUDIO DE LOS INCENTIVOS
ECONOMICOS CORPORATIVOS COMO
MOTOR DE MOTIVACION**

MBA HSBC 2008

TUTOR: Gabriel Eduardo PEREYRA

ALUMNA: Silvana PERSECHINI

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que siempre me alentaron y acompañaron durante las innumerables horas de estudio dedicadas en mi carrera.

A mis compañeros de equipo del MBA (Cristian, Adrián, Eugenia, Patricia y Adriana), con quienes compartí largas tardes de fines de semana estudiando en grupo y haciendo trabajos prácticos.

A mi Jefe y compañeros de trabajo, que siempre colaboraron durante las jornadas de cursada que estuve ausente de la oficina.

A todos los profesores del MBA que con sus clases me transmitieron más que el conocimiento y me despertaron inquietudes y desafíos de aprendizaje.

A todos.... Gracias!

RESUMEN

El propósito de esta tesis es investigar si los incentivos económicos son los impulsores de la motivación en las personas e inciden en un mejor desempeño laboral.

Como metodología de investigación se relevaron y estudiaron las principales características del comportamiento humano, las aptitudes de la persona, la inteligencia y las generaciones. Se recurrió a la teoría para entender conceptos de base que hacen al funcionamiento de las organizaciones, teorías sobre motivación, y conceptos sobre compensación, reconocimiento e incentivos.

Finalmente a través de encuestas y entrevistas se pudo contrastar lo relevado en los marcos antropológico y teórico, contra la realidad de dos equipos de trabajo cuyo desempeño es evaluado por resultados y reconocido por incentivos.

Los resultados alcanzados permitieron arribar a conclusiones interesantes sobre el impacto de los incentivos en el desempeño laboral, destacando la importancia que tiene conocer a las personas que conforman nuestros equipos de trabajo para poder entender sus necesidades y desde allí motivarlos rumbo a los objetivos perseguidos.

PALABRAS CLAVE

Motivación

Incentivos

INDICE

1. OBJETO DE ESTA INVESTIGACION	62
1.1 PLANTEO DEL PROBLEMA	62
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	62
1.3 HIPOTESIS.....	62
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	62
1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....	72
1.5.1 Objetivo general.....	72
1.5.2 Objetivo específico.....	72
1.5.3 Tipo de Investigación	72
2. MARCO ANTROPOLOGICO – FILOSOFICO.....	82
2.1 COMPORTAMIENTO HUMANO	82
2.1.1 Cognición.....	82
2.1.2 Teoría del Campo	82
2.1.3 Teoría de la Disonancia Cognitiva	92
2.2 APTITUDES DE LA PERSONA	92
2.2.1 Aprendizaje.....	102
2.2.2 La Actitud	102
2.2.3 El Deseo	102
2.2.4 La Visión	102
2.2.5 La Motivación	102
2.2.6 El Propósito.....	112
2.2.7 La Voluntad	112
2.2.8 Inteligencia	122
2.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL	132
2.3.1 Introducción.....	132
2.3.2 Habilidades de Autogestión	142
2.3.3 Habilidad de relacionarse con los demás.....	172
2.3.4 ¿Se puede aprender la inteligencia emocional?.....	202
2.4 IMPACTO GENERACIONAL.....	212
2.4.1 Introducción.....	212
2.4.2 Generaciones.....	222
2.5 CONCLUSIONES	252
3. MARCO TEORICO - CONCEPTUAL.....	262
3.1 LAS ORGANIZACIONES	262
3.1.1 Introducción y Concepto de Organización.....	262
3.1.2 Las organizaciones como sistemas	272
3.1.3 Elementos de las organizaciones.....	282
3.1.4 Participantes en las organizaciones.....	282
3.1.5 Objetivos de las organizaciones.....	282
3.1.6 Niveles organizacionales.....	292

3.1.7 Las organizaciones y el ambiente	29
3.1.8 Eficacia Organizacional	30
3.1.9 Las Personas y las Organizaciones	30
3.2 MOTIVACION	31
3.2.1 Introducción	31
3.2.2 Concepto	32
3.2.3 Teorías sobre la motivación	33
3.2.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	33
3.2.3.2 Teoría del factor dual de Herzberg	35
3.2.3.3 Teoría de los tres factores de Mc Clelland	37
3.2.3.4 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	38
3.2.3.5 Teoría de las Expectativas	41
3.2.3.6 Teoría ERC de Alderfer	42
3.2.3.8 Teoría de la Equidad de Stancey Adams	45
3.3 COMPENSACION	46
3.3.1 Introducción	46
3.3.2 La equidad y los sueldos	46
3.4 INCENTIVOS	48
3.4.1 Concepto y Alcance	48
3.4.2 Planes de Incentivos	49
3.4.3 Tipos de Incentivos	50
3.4.3.1 Para los empleados de producción	50
3.4.3.2 Para gerentes y ejecutivos	52
3.4.3.3 Para los Vendedores	54
3.4.3.4 Para otros profesionales	55
3.4.3.5 Planes de incentivos a Nivel de toda la organización	56
3.5 CONCLUSIONES	58
4. MARCO EXPLORATORIO	59
4.1 ENCUESTA	59
4.1.1 Modelo de Encuesta	59
4.1.2. Resultados de la Encuesta	61
4.2 ENTREVISTA	65
4.2.1 Modelo de Entrevista	65
4.2.2 Selección de los entrevistados	65
4.2.3 Desarrollo de las entrevistas	65
5. CONCLUSIONES GENERALES Y REFLEXION FINAL	68
REFLEXION FINAL	69
6. BIBLIOGRAFIA	70

1. OBJETO DE ESTA INVESTIGACION

1.1 PLANTEO DEL PROBLEMA

Las organizaciones definen un sistema de recompensa o incentivo económico como reconocimiento del desempeño. Generalmente aplican modelos corporativos globales en todos los países donde la organización tiene presencia. Sin embargo, el desempeño de los equipos de trabajo de un área, gerencia, unidad de negocio, organización, incluso el de sus integrantes, no es igual aún cuando responden a un mismo tipo de reconocimiento o incentivo económico.

La finalidad de esta investigación es entender que motiva a las personas a hacer mejor su trabajo y en función a ello determinar la relevancia de mantener reconocimientos o incentivos de índole económica como motor motivador del desempeño.

El ámbito de esta investigación alcanza a los Departamentos de Recupero de Mora Tardía de HSBC Bank Argentina SA.

Finalizada la misma estaremos en condiciones de responder las preguntas enumeradas a continuación que representan el núcleo del problema planteado.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué motiva a las personas a hacer mejor su trabajo?

¿El incentivo económico como reconocimiento de desempeño es el principal motor de motivación humana?

1.3 HIPOTESIS

“Los incentivos económicos son el motor motivador de un mejor desempeño”

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a mi experiencia laboral de los últimos años, las demandas de los equipos de trabajo se han focalizado en el clima laboral y en el balance vida-trabajo más que en gratificaciones de índole monetaria. Asimismo las organizaciones han impulsado iniciativas orientadas a incentivar el compromiso del empleado como parte de su desempeño.

Investigar los sistemas de reconocimiento de desempeño aplicados a los equipos de trabajo, permitirá encontrar puntos de mejora y de cambio que favorezcan la motivación y consecuentemente el rendimiento individual y en equipo.

1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Objetivo general

El objetivo general de esta investigación estará centrado en determinar que motiva a las personas a hacer mejor su trabajo. Esta determinación permitirá demostrar la necesidad de mantener, mejorar o cambiar los incentivos económicos como sistema de reconocimiento al desempeño en los Departamentos de Recupero de Mora Tardía de HSBC Bank Argentina SA

1.5.2 Objetivo específico

El objetivo específico será entender la implicancia del incentivo económico como motor de motivación de un mejor desempeño.

1.5.3 Tipo de Investigación

La investigación será descriptiva y exploratoria.

En primer lugar la investigación hará referencia a los marcos antropológico-filosófico y teórico-conceptual aplicables, como forma de analizar los aspectos relevantes de la persona en el ámbito laboral, la motivación en el trabajo, las organizaciones, la cultura corporativa y la administración de los recursos humanos por parte de las organizaciones en función al logro de objetivos y los incentivos como medios para alcanzarlos.

En segundo lugar la investigación estudiará casos reales de los Departamentos de Recupero de Mora Tardía de HSBC Bank Argentina SA. El estudio de estos casos permitirá entender la percepción de los empleados respecto del esquema de incentivos vigente, la motivación que los conduce a trabajar en pos de alcanzar los objetivos que se fijan, y las expectativas que mantienen en torno al ámbito de su trabajo. Se realizará una encuesta anónima con preguntas de tipo múltiple choice y luego se seleccionarán referentes de sectores para desarrollar entrevistas personales que posibiliten ampliar los aspectos relevados en la encuesta.

Población: integrantes de los equipos de recupero de mora tardía de HSBC Bank Argentina SA

Muestras: encuesta y entrevistas a los integrantes de los equipos de trabajo.

2. MARCO ANTROPOLOGICO – FILOSOFICO

Este capítulo consta de cuatro partes.

En la primera se investiga el comportamiento humano según análisis realizado por Idalberto Chiavenatto en su Libro *“Administración de Recursos Humanos (1999)”*.

En la segunda parte se investigan aptitudes de la persona que hacen también a su comportamiento según análisis realizado por José Luis Ocaña en su Libro *“Mapas Mentales y estilos de aprendizaje” (2010)*.

En la tercera parte se desarrolla la inteligencia emocional según análisis realizado por Daniel Goleman en su Libro *“La Inteligencia Emocional” (1995)* y en su Art. *“Realizing the power of emotional of intelligence” (HBR 1998)*.

En la cuarta parte se analizan las características de las generaciones para entender el impacto de su comportamiento en el ámbito laboral según material de clase del curso *“Estrategia de RRHH” (UTDT - MBA 2008 – Paula Molinari)*

En función a las investigaciones y análisis citados, se concluye el capítulo con una conclusión sobre el marco antropológico y filosófico investigado.

2.1 COMPORTAMIENTO HUMANO

2.1.1 Cognición

COGNICIÓN es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve, siente y percibe el mundo que lo rodea. El campo del comportamiento humano es un campo complejo (Idalberto Chiavenatto, *Administración de Recursos Humanos, 1999*). Para comprenderlo, Chiavenatto contrasta las siguientes teorías:

2.1.2 Teoría del Campo

Esta teoría fue desarrollada por Kurt Lewin, psicólogo polaco nacionalizado estadounidense quien se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales.

La Teoría del Campo formulada por Lewin, afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, denominado espacio vital. Lewin afirma que es imposible conocer el conocimiento humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico.

Los enunciados básicos de esta teoría son:

- a) La conducta ha de deducirse de una totalidad de hechos coexistentes;
- b) Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico; el estado de cada una de las partes del campo depende de todas las otras.

Lewin afirma que se deben explicar las acciones del hombre a partir del hecho de que percibe caminos y medios particulares para descargar determinadas tensiones. Al individuo le atraen las actividades que ve como medios de liberar su tensión; para él, tienen valencia positiva, y experimenta una fuerza que lo impulsa a realizarlas. Otras actividades tienen el efecto opuesto: el individuo encuentra en ellas la posibilidad de aumentos de tensión; se dice que tienen valencia negativa y que generan fuerzas repulsivas. Por lo tanto toda la conducta o, por lo menos, toda conducta intencional, es motivada; la impulsan tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias, y tiene metas.

2.1.3 Teoría de la Disonancia Cognitiva

Esta teoría fue formulada en 1957 por el psicólogo estadounidense Leon Festinger en su obra "*A theory of cognitive dissonance*". Plantea que al producirse esta incongruencia o disonancia de manera muy apreciable, la persona se ve automáticamente motivada para esforzarse en generar ideas y creencias nuevas para reducir la tensión hasta conseguir que el conjunto de sus ideas y actitudes encajen entre sí, constituyendo una cierta coherencia interna.

El concepto de **disonancia cognitiva** hace referencia a la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones (cogniciones) que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias.

Leon Festinger plantea que en la toma de decisiones, es también muy importante el efecto de la disonancia cognitiva. Cuando hay un esfuerzo o se produce un costo, lo consistente es que a este costo o penalidad le siga una recompensa apreciable. Toda persona busca el éxito, que no es otra cosa que la recompensa ante el esfuerzo. Por el contrario, el fracaso es disonante; ocurre cuando al esfuerzo o costo no le sigue la recompensa. En estos casos el individuo puede reducir la consiguiente disonancia buscando otra posible recompensa futura ya que solo se aprende del error. Otras veces, cuando se ha elegido una alternativa que no ha resultado tan satisfactoria como se pensaba, se puede encontrar ventajas que antes no se habían detectado. Por eso, después de una compra importante, el comprador suele valorar mejor el producto adquirido que antes de la compra.

2.2 APTITUDES DE LA PERSONA

Según desarrolla José Luis Ocaña en su Libro "*Mapas mentales y estilos de aprendizaje*" (2010), las aptitudes de la persona que explican su comportamiento tienen que ver con las detalladas a continuación.

2.2.1 Aprendizaje

Lo que diferencia al ser humano de las demás especies es su capacidad de aprender. En la sociedad actual el conocimiento y su aplicación son el factor principal del desarrollo social.

El problema es que aprender sin aplicar lo aprendido no sirve de nada, y para aplicar lo aprendido se necesita también aprender a pensar y aprender a hacer. Ahora bien, de nada sirve aprender sin tener en cuenta la dimensión personal sobre los aspectos técnicos del aprendizaje, tales como la actitud, el deseo, la visión, la motivación, el propósito y la voluntad.

2.2.2 La Actitud

Cuando uno sabe lo que quiere es más probable que lo reconozca cuando lo ve. El éxito solo pueden alcanzarlo y conservarlo quienes lo siguen buscando y sólo está reservado para aquellos que persiguen un deseo concreto de alcanzar un objetivo. Para convertirse en un experto en cualquier actividad humana hace falta práctica. El esfuerzo y el trabajo pueden resultar cuando se fijan determinados objetivos deseables, y la mayor fuerza del ser humano estriba en la convicción de lograrlo. Somos los dueños de nuestro propio destino porque somos ante todo los dueños de nuestras actitudes, éstas configuran nuestro futuro.

2.2.3 El Deseo

El deseo es lo que uno pretende lograr, es el objetivo o la meta que uno se fija alcanzar. La precisión de objetivos combinada con una actitud positiva es punto inicial para cambiar nuestro mundo. Tenemos la facultad de elegir en que sentido hacerlo y para ello podemos seleccionar nuestros objetivos. La gran ventaja es que nuestro subconsciente empieza a funcionar según la siguiente ley universal: *“lo que la mente del hombre puede concebir y creer, la mente del hombre lo puede alcanzar”*. El hecho de imaginar un objetivo preciso hace que nuestro subconsciente quede afectado por esta autosugestión y empieza a esforzarse por conducirnos hasta allí.

2.2.4 La Visión

Necesitamos aprender a contemplar nuestro mundo con ojos nuevos viendo las oportunidades que se nos presentan a nuestro alrededor y a partir de allí encontrar el rumbo hacia el futuro que buscamos, para ello debemos aprender a ejercitar la visión.

2.2.5 La Motivación

En el proceso de aprendizaje debe existir un estímulo, es decir algo que la persona sea capaz de sentir y percibir a través de alguno de los sentidos. El organismo produce una respuesta al estímulo, observando las consecuencias de dicha respuesta. Si estas consecuencias son de recompensa la respuesta es conservada. El aprendizaje se produce

cuando la respuesta se hace habitual, lo que determina el aprendizaje y desarrollo del hábito es la recompensa. Así repetimos las respuestas que son recompensadas. Una vez que hemos desarrollado el hábito dejamos de interpretar el estímulo, por lo que comenzamos a responder automáticamente, sin pensar, sin analizar. La recompensa determina la fuerza de nuestros hábitos, la rapidez y la extensión de nuestro aprendizaje. Si no tenemos la expectativa de una recompensa, podemos rehusar elegir e interpretar un estímulo. La persona se comporta de acuerdo a lo que percibe como su propio interés, hace aquello que cree que puede ayudarlo y evita aquello que cree que puede dañarlo.

2.2.6 El Propósito

Cuando nos hacemos el propósito por algo creamos en nuestra mente una imagen de lo que nos gustaría alcanzar y nuestra mente inmediatamente comienza a trabajar como si fuese un imán atrayendo todos los sucesos y circunstancias que nos ayudarán a que nuestra imagen se haga realidad. Es importante tener en cuenta que este no es un proceso mágico, sino que es un proceso que requiere de una actitud activa de uno mismo para aprovechar cada oportunidad que aparece.

2.2.7 La Voluntad

Es la capacidad que tiene el individuo para elegir entre hacer o no un acto determinado. Esta capacidad depende directamente del deseo y la intención de realizar un acto en concreto. La voluntad es la fuerza personal que indica fortaleza y constancia en lo que hacemos, control de nuestras emociones e impulsos, tener paciencia por encima de la fatiga y los deseos, saber lo que se quiere ser, ser capaz de dejar hábitos inadecuados, implica persistencia para conseguir algo, querer algo, no dejarse seducir por lo fácil y anhelar algo por más difícil que parezca. Toda acción voluntaria requiere de las siguientes etapas:

- ☐ Motivación: que es el factor o impulso que incita a la persona a actuar.
- ☐ Racionalización: se reúnen los datos obtenidos y se valora la necesidad de la acción.
- ☐ Decisión: entre todas las posibilidades de actuar el individuo toma una resolución, decide aquello que quiere hacer, decide cómo hacerlo o renuncia a hacerlo.
- ☐ Acción: mediante la acción tiene lugar la consumación del deseo. Si la decisión ha sido acorde con los deseos de la persona, su realización infunde una sensación de satisfacción placentera. Por el contrario si la decisión fue errónea y no se obtiene el fin deseado tiene lugar la frustración.

2.2.8 Inteligencia

Howard Gardner desarrolló la teoría sobre “*Inteligencias Múltiples*” (1983) y propone una definición simple de inteligencia: “*la capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales*”, y parte de testimonios neurológicos, evolucionistas, y trans-culturales. Este autor considera que para abarcar adecuadamente el ámbito de la cognición humana, es menester incluir un repertorio de aptitudes más universal y amplio que el que suele considerarse en la tradición psicométrica.

La tradición psicométrica plantea la posibilidad de que a toda ejecución cognitiva particular subyazca una habilidad general. Esta idea sobre el centralismo de la inteligencia ha sido cuestionada y refutada en numerosas ocasiones por evidencias en el sentido opuesto, provenientes de tres ejemplos de casos que se convierten en contraejemplos a ellas: sujetos normales que han logrado altos niveles de excelencia en esferas particulares a edades inusualmente tempranas; los autistas con talentos especiales; los sujetos con lesiones cerebrales localizadas.

Según esta teoría la inteligencia tiene las siguientes características:

- ☐ Es contextual, dependiente del conjunto de oportunidades y limitaciones que caracterizan a una cultura.
- ☐ Es distribuida, tiene en cuenta las cosas y objetos con que un individuo se relaciona en un ambiente inmediato

La importancia de la definición de Gardner radica en primer lugar en ampliar el campo de lo que es inteligencia, y reconoce lo que todos sabíamos intuitivamente, que la brillantez académica no lo es por sí sola. A la hora de desenvolvemos en la vida no basta con tener un acabado conocimiento académico. En segundo lugar Gardner define la inteligencia como una capacidad, hasta entonces la inteligencia era considerada como algo innato e inamovible, se nacía inteligente o no y la educación no podía cambiarlo.

Al ser definida como una capacidad, Gardner la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, dice que todos nacemos con potencialidades marcadas por la genética, pero dice que tales potencialidades se van a desarrollar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente, de nuestras experiencias, de la educación recibida, etc.

Gardner sostiene además que sabiendo lo que sabemos sobre estilos de aprendizaje, tipos de inteligencia y estilos de enseñanza, es absurdo seguir insistiendo en que todos aprendamos de la misma manera.

2.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.3.1 Introducción

Daniel Goleman fue el primero en presentar el término "*La Inteligencia Emocional*" en su libro homónimo en 1995. También fue el primero en aplicar este concepto a los negocios en su artículo publicado en *Harvard Business Review* en 1998. En una investigación realizada entre casi 200 grandes empresas globales, Goleman descubrió que si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (como inteligencia, firmeza, determinación y visión) son necesarias para el éxito, son insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

Estas cualidades pueden sonar "blandas" y poco profesionales, pero Goleman estableció relaciones directas entre Inteligencia emocional y resultados empresariales cuantificables. Aunque la relevancia de la inteligencia emocional para los negocios ha generado debates durante los últimos años, el artículo de Goleman sigue siendo una referencia definitiva sobre la materia. Entrega una descripción de cada componente de la inteligencia emocional y ofrece una discusión detallada sobre cómo reconocerla en líderes potenciales, cómo y por qué se relaciona con el desempeño y de qué forma se puede aprender.

Toda la gente de negocios conoce la historia de algún ejecutivo altamente inteligente y preparado que asumió una posición de liderazgo y fracasó. Y también conoce el caso de alguien con sólidos, aunque no extraordinarios, conocimientos intelectuales y técnicos que asumió un puesto similar y llegó muy alto. Anécdotas de este tipo sostienen la creencia generalizada de que identificar a individuos que tienen "lo que hay que tener" para ser líderes es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos personales de líderes sobresalientes varían: algunos son moderados y analíticos, otros vociferan sus proclamas desde la cima de la montaña. Igualmente importante, cada situación requiere diferentes tipos de líderes. La mayoría de las fusiones necesita un negociador sensible al mando, mientras que muchos procesos de cambio requieren una autoridad más enérgica.

Goleman ha descubierto que los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental, todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como "aptitudes de umbral"; es decir, son los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Pero en su investigación, junto con otros estudios recientes, Goleman muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aun así no será un buen líder.

Existen cinco componentes de la inteligencia emocional: **autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.**

2.3.2 Habilidades de Autogestión

Autoconciencia

La inteligencia emocional comienza con este rasgo. Las personas con un alto grado de autoconciencia conocen sus debilidades y no temen hablar de ellas. Por ejemplo, alguien que comprende que tiene un pobre desempeño cuando se enfrenta a plazos de entrega cortos, procurará planear con cuidado su tiempo y le explicará a sus compañeros por qué. Muchos ejecutivos que buscan líderes potenciales confunden esta franqueza con “debilidad”.

La autoconciencia es el ingrediente primordial de la inteligencia emocional, significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia no son ni extremadamente críticas ni confiadas en exceso. Más bien, son honestas consigo mismas y con los demás.

Quienes tienen un alto grado de autoconciencia saben cómo sus sentimientos los afectan a ellos, a otras personas y a su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, alguien que tiene conciencia de sí mismo y que sabe que los plazos de entrega muy ajustados saca a relucir lo peor de su persona, procura planificar su tiempo con cuidado y hacer su trabajo con antelación. Otra persona con una alta auto-conciencia podrá trabajar con clientes muy exigentes; entenderá el impacto del cliente en su humor y las verdaderas razones de su frustración, razonaría e iría un paso más allá para transformar su enojo en algo constructivo.

La autoconciencia incluye la comprensión de los valores y objetivos individuales. Alguien que tiene conciencia de sí mismo sabe hacia dónde se dirige y por qué. Será capaz, por ejemplo, de rechazar con convicción una oferta laboral tentadora en lo económico, pero que no encaja con sus principios u objetivos de largo plazo. Una persona que carece de autoconciencia tiende a tomar decisiones que pasan a llevar valores ocultos y por ende ocasionan dilemas internos. *"La cantidad de dinero se veía bien, así que firmé"*, puede decir alguien después de estar dos años en un puesto, *"pero el trabajo es tan insignificante que siempre estoy aburrido"*. Las decisiones de las personas que tienen conciencia de sí mismas calzan con sus valores y, en consecuencia, a menudo opinan que su trabajo es vigorizante.

¿Cómo se puede reconocer la autoconciencia? Por encima de todo, se deja ver como sinceridad y capacidad para autoevaluarse de manera realista. Las personas con una alta auto-conciencia pueden hablar acertada y abiertamente (aunque no necesariamente de forma efusiva o "confesional") sobre sus emociones y el impacto que tienen en su trabajo. La autoconciencia también se puede identificar durante las evaluaciones de desempeño.

Autorregulación

Este atributo fluye de la autoconciencia pero lleva a una dirección diferente. Las personas con este rasgo son capaces de controlar sus impulsos e incluso de canalizarlos hacia buenos propósitos. Los impulsos biológicos dirigen nuestras emociones, no nos podemos librar de ellos, pero podemos hacer bastante por controlarlos. La autorregulación, que es como una constante conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Las personas inmersas en tal conversación tienen malos estados de ánimo e impulsos emocionales como todos los demás, pero hallan formas para controlarlos e incluso canalizarlos de manera útil.

Imagine a un ejecutivo que acaba de ver a uno de sus equipos presentar de manera desastrosa un análisis al consejo de administración. En su abatimiento posterior, el ejecutivo podría sentir el impulso de golpear la mesa de rabia o tirar una silla, podría levantarse de un salto para increpar a su equipo, o mantener un sombrío silencio y lanzar a todos una mirada amenazadora antes de marcharse enfurecido. Sin embargo, si tiene el don de la autorregulación, adoptaría una actitud diferente. Escogería sus palabras con cuidado, admitiendo la pobre actuación del equipo sin adelantar ningún juicio apresurado. Luego se retiraría para considerar las razones del fracaso. ¿Son personales? ¿Falta de esfuerzo? ¿Hay algún factor atenuante? ¿Cuál fue su papel en la debate? Después de analizar estas preguntas, reuniría al equipo, expondría las consecuencias del incidente y expresaría su opinión al respecto. Acto seguido presentaría su análisis de la situación y una solución previamente meditada.

¿Por qué es tan importante la autorregulación en los líderes?

Ante todo, las personas que dominan sus sentimientos e impulsos (es decir, las personas que son razonables) son capaces de crear un clima de confianza y de justicia. En ambientes así, la política y las rencillas se reducen drásticamente y la productividad es alta. Las personas con talento acuden en tropel a la organización y no sienten la tentación de marcharse. Nadie quiere ser señalado como un histérico cuando el jefe es conocido por su tranquilidad. Cuantos menos malos humores haya en la cúpula, menos habrá también a lo largo de la organización.

La autorregulación es importante por razones de competitividad. Todo el mundo sabe que en los negocios de hoy predominan la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se dividen con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Las personas que dominan sus emociones son capaces de correr junto a los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa no entran en pánico; todo lo contrario, son capaces de evitar los juicios, buscan información y escuchan las explicaciones de los ejecutivos sobre el nuevo programa. A medida que la iniciativa progresa, estas personas pueden avanzar con ella.

Cabe destacar la importancia de la autorregulación en el liderazgo para plantear que refuerza la integridad, algo que no sólo es una virtud personal, sino también una fortaleza organizacional. Muchas de las situaciones negativas que ocurren en las empresas son consecuencia de comportamientos impulsivos. Raramente las personas planean exagerar las

utilidades, abultar artificialmente las cuentas de gastos, meter la mano en la caja o abusar del poder con fines egoístas. Pero, si se presenta una oportunidad, las personas con escaso control de sus impulsos simplemente dicen sí.

Las señales de autorregulación emocional, por lo tanto, son fáciles de ver: propensión a la reflexión y la contemplación; comodidad con la ambigüedad y con el cambio; e integridad, la capacidad de decir que no a los deseos impulsivos.

Al igual que la autoconciencia, la autorregulación suele no ser valorada en su justa medida. A las personas que pueden dominar sus emociones se las percibe a veces como seres impasibles, y sus maduras respuestas se interpretan como carentes de pasión. A aquellos de temperamentos vehementes se les tilda a menudo de líderes "clásicos", y sus arrebatos son considerados signos de carisma y poder. Pero cuando llegan a la cima, su impulsividad muchas veces les perjudica.

Motivación

Representa la pasión por el logro en sí mismo, no es simplemente la capacidad de responder a cualquier incentivo que ofrezca la empresa, es el tipo de motivación que es esencial para el liderazgo.

Si hay un rasgo que comparten virtualmente todos los líderes eficaces, es la motivación. Se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas (de las propias y de los demás). La palabra clave es lograr. A muchas personas les motivan factores externos, tales como un buen salario o el estatus que implica un título imponente o formar parte de una empresa de prestigio. Por el contrario, a las personas con potencial para el liderazgo les motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo.

Si está buscando líderes, ¿cómo puede identificar a personas a quienes les motive el afán de logro en vez de las recompensas externas? La primera señal es la pasión por el trabajo en sí; tales personas buscan desafíos creativos, adoran aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También derrochan una energía inagotable por hacer las cosas mejor. Las personas con esa energía no se suelen dar por satisfechas con el statu quo. Son persistentes en sus preguntas sobre por qué las cosas se hacen de un modo u otro, están ansiosas por explorar nuevas aproximaciones a su trabajo.

El gerente de una empresa de cosméticos, por ejemplo, estaba frustrado porque tenía que esperar dos semanas para recibir los resultados de ventas de su equipo en terreno. Finalmente, descubrió un sistema telefónico automático que llamaba a cada vendedor todos los días a las 5 pm y les pedía que digitalaran sus cifras (el número de llamadas y de ventas de la jornada). El sistema redujo de semanas a horas el tiempo de notificación de los resultados de ventas. Esta historia ilustra otros dos rasgos comunes en las personas que se sienten impulsadas al logro. Siempre están elevando la vara del desempeño, y les gusta llevar la cuenta.

Por consiguiente, es natural que las personas con tendencia a mejorar también demanden un método para controlar el progreso, el propio, el de su equipo y el de la empresa. Mientras

las personas con escasa motivación hacia el logro se muestran imprecisas respecto a los resultados, aquellas con niveles altos de motivación se mantienen al tanto de indicadores tan concluyentes como la rentabilidad y la participación de mercado.

Curiosamente, las personas con motivación alta son optimistas incluso cuando los resultados son adversos. En casos así, la autorregulación se combina con la motivación hacia el logro para superar la frustración y la depresión que se producen tras un revés o fracaso.

Los ejecutivos que intenten detectar altos niveles de motivación hacia el logro entre su personal pueden fijarse en una última evidencia: el compromiso con la organización. Cuando las personas aman sus trabajos por el trabajo en sí, a menudo se sienten comprometidas con las entidades que hacen posible esa labor. Los empleados comprometidos suelen permanecer en una organización, aun cuando les persigan cazatalentos con los billetes en la mano.

No es difícil comprender cómo y por qué la motivación hacia el logro se traduce en un liderazgo sólido. Si usted se fija a sí mismo una vara alta de desempeño, hará lo mismo con la organización cuando esté en posición de hacerlo. Asimismo, el impulso a superar las metas y el interés por mantenerse al tanto de los éxitos pueden ser contagiosos. Los líderes con estos rasgos suelen rodearse a menudo de un equipo de gerentes con características similares. Y, por supuesto, el optimismo y el compromiso con la organización son fundamentales para el liderazgo; sólo imagínese dirigir una empresa sin esos rasgos.

2.3.3 Habilidad de relacionarse con los demás

Empatía

Además de las habilidades de autogestión, la inteligencia emocional requiere de la facilidad para tratar a otros. Eso empieza con la empatía: tomar en cuenta los sentimientos de otros al tomar decisiones. No se trata de encargarse de los problemas de los demás.

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que se reconoce más fácilmente. Todos hemos sentido la empatía de un profesor o de un amigo perceptivo; todos hemos padecido su ausencia en un mentor o un jefe insensible. Pero cuando se trata de negocios, rara vez se oye elogiar -y mucho menos recompensar- a las personas por su empatía. El propio término parece poco adecuado para los negocios, fuera de lugar en medio de la dura realidad del mercado. Pero empatía no significa sensiblerías del tipo "yo estoy bien, tú estás bien". Para un líder, no es cuestión de adoptar las emociones de los demás como propias y tratar de complacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla, imposibilitaría la acción. Más bien, empatía significa tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

Como ejemplo de empatía, tome lo que ocurrió cuando se fusionaron dos gigantescas firmas de corretaje y se crearon puestos redundantes en todas sus divisiones. Un gerente de

división reunió a su personal y dio un sombrío discurso en el que subrayó el número de despidos que se producirían pronto. El gerente de otra división dio una charla muy diferente a su equipo; reconoció su propia preocupación y confusión, y prometió mantener a la gente informada y a tratar a todo el mundo de manera justa. La diferencia entre ambos fue la empatía. El primer gerente estaba demasiado preocupado sobre su propio futuro como para considerar los sentimientos de sus colegas sumidos en la ansiedad. El segundo intuía lo que sentía su gente, y con sus palabras estaba tomando en cuenta esos temores. El primer gerente vio cómo se hundía su división a medida que muchas personas desmoralizadas, especialmente las de más talento, se iban. Por el contrario, el segundo siguió siendo un líder fuerte, sus mejores empleados se quedaron, y su división continuó siendo tan productiva como siempre.

La empatía es un ingrediente del liderazgo particularmente importante por al menos tres razones: el creciente uso de trabajo en equipo, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad cada vez mayor de retener al talento. Considere el desafío de liderar un equipo. Como puede atestiguar cualquiera que haya formado parte de uno, los equipos son calderos de emociones en ebullición. A menudo tienen que alcanzar el consenso, algo que de por sí es duro entre dos personas y que empeora a medida que la cantidad aumenta. Incluso en grupos con sólo cuatro o cinco miembros, se forman alianzas y se fijan agendas contrapuestas. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todas las personas sentadas en la mesa.

La globalización es otra causa de la creciente importancia de la empatía en los líderes empresariales. El diálogo intercultural puede conducir fácilmente a equivocaciones y malentendidos. La empatía es un antídoto. Las personas que la poseen saben distinguir las sutilezas del lenguaje corporal, pueden captar el mensaje que se esconde detrás de las palabras. Más aún, comprenden profundamente la existencia y la importancia de las diferencias culturales y étnicas.

Considere el caso de un consultor estadounidense cuyo equipo acaba de presentar un proyecto a un potencial cliente japonés. En sus negociaciones con estadounidenses, el equipo estaba acostumbrado a un bombardeo de preguntas tras propuestas similares; pero esta vez hubo un prolongado silencio. Interpretándolo como una señal de rechazo, algunos miembros del equipo empezaron a guardar sus cosas para marcharse. Pero el líder les indicó que se quedasen. Aunque no estaba particularmente familiarizado con la cultura japonesa, estudió el rostro y la postura del cliente y no percibió rechazo, sino interés y hasta una gran consideración. Estaba en lo cierto: cuando el cliente finalmente habló, fue para encargarles el trabajo.

En último término, la empatía juega un papel clave en la retención de talento, particularmente en la actual economía de la información. Los líderes siempre han necesitado empatía para formar y retener a las personas valiosas, pero hoy es mucho más lo que está en juego. Cuando las buenas personas se marchan, se llevan con ellas el conocimiento de la empresa. Es ahí donde entran en acción el *coaching* y el *mentoring*. En repetidas ocasiones se ha demostrado que ambos no sólo conducen a un mejor rendimiento, sino también a una mayor satisfacción laboral y menor rotación. Pero lo que hace que sean la solución óptima es la naturaleza de la relación. Los mejores mentores e instructores se

introducen en la mente de las personas a las que ayudan. Intuyen cómo ofrecer un feedback efectivo. Saben cuándo forzar un mayor rendimiento y cuándo hay que contenerse. Su manera de motivar a sus protegidos es una demostración de empatía aplicada.

Habilidades Sociales

Los rasgos anteriores culminan en este quinto: la habilidad de construir una relación con otros, de hacer que cooperen, de llevarlos en la dirección que se desea. Es posible que los gerentes que sólo tratan de ser sociables, y que no tienen otros componentes de la inteligencia emocional, terminen fallando. Por el contrario, las habilidades sociales son simpatía con un propósito.

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son destrezas de manejo de uno mismo. Los dos restantes, empatía y habilidades sociales, están relacionados con la aptitud para manejar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan simples como suenan. No es sólo una cuestión de simpatía, aunque las personas con dosis altas de habilidades sociales rara vez tienen un carácter difícil. Más bien, las habilidades sociales son simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea hacia el consenso ante una nueva estrategia de marketing o hacia el entusiasmo por un nuevo producto.

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo; un don para hacer buenos amigos. Eso no quiere decir que socialicen constantemente; significa que asumen que nada importante se hace solo. Dichas personas tienen una red de contactos establecida para cuando llega el momento de la acción. La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy eficientes manejando relaciones cuando entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás. La motivación incluso contribuye a las habilidades sociales. Recuerde que las personas con orientación al logro suelen ser optimistas, incluso frente a reveses o fracasos. Cuando están optimistas, su "brillo" se proyecta en conversaciones y encuentros sociales. Son populares y por buenas razones.

Al ser consecuencia de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales se manifiestan en el trabajo de varias maneras, que a estas alturas ya nos son familiares. Las personas con habilidades sociales, por ejemplo, son especialistas en la gestión de equipos (ésta es su empatía en el trabajo). Asimismo, son expertas en la persuasión (una manifestación combinada de autoconocimiento, autorregulación y empatía). Dadas esas capacidades, los buenos persuasores saben cuándo apelar a las emociones, por ejemplo, y cuándo resulta mejor apelar a la razón. La motivación, cuando es visible, convierte a esas personas en excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo se contagia a los demás, y los mueve el impulso de buscar soluciones. Sin embargo, las habilidades sociales se muestran a veces de maneras en que no lo hace el resto de los componentes de la inteligencia emocional. De hecho, a veces puede parecer que las personas con habilidades sociales no están trabajando en sus horas laborables; da la impresión de que están congeniando ociosamente, conversando en los pasillos con colegas

o bromeando con personas que no tienen nada que ver con sus obligaciones "reales". Pero estas personas consideran que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Establecen lazos con un criterio amplio, porque saben que en estos tiempos cambiantes, quizás algún día necesiten ayuda de las personas que hoy recién están conociendo.

Considere, a modo de ejemplo, el caso de un ejecutivo del departamento de estrategia de un importante fabricante de computadoras. En 1993 estaba convencido de que el futuro de la organización yacía en Internet. A lo largo del año siguiente, buscó a los espíritus afines a su planteamiento y utilizó sus habilidades sociales para ensamblar una comunidad virtual que atravesaba niveles, divisiones y países. Después, utilizó ese equipo para lanzar un sitio web corporativo, uno de los primeros de una gran empresa. Y por iniciativa propia, sin ningún presupuesto o estatus formal, inscribió a la empresa en una convención anual de la industria de Internet. Telefonando a sus aliados y persuadiendo a varias divisiones para que donasen fondos, reunió a más de 50 personas de una docena de unidades diferentes para representar al fabricante en la convención. La alta dirección se dio cuenta: a menos de un año de la conferencia que el grupo del ejecutivo con él a la cabeza, constituyó la base de la primera división de Internet de la empresa. Para llegar hasta allí, el ejecutivo había ignorado las fronteras convencionales, estableciendo y manteniendo conexiones con personas en cada recodo de la organización.

¿Se considera a las habilidades sociales como una aptitud clave para el liderazgo en la mayoría de las empresas? Sí, especialmente cuando se compara con los otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber por intuición que los líderes necesitan manejar las relaciones eficazmente. Ningún líder es una isla. Al fin y al cabo, la misión del líder es lograr que el trabajo se haga a través de otras personas, y las habilidades sociales lo hacen posible. Un líder que no puede expresar su empatía quizás no la tiene en absoluto. Y la motivación de un líder es inútil si no puede transmitir su pasión a la organización. Las habilidades sociales permiten a los líderes aplicar su inteligencia emocional al trabajo.

2.3.4 ¿Se puede aprender la inteligencia emocional?

Sí, puede aprenderse. El proceso no es fácil. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero los beneficios que conlleva una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el individuo como para la organización, bien valen el esfuerzo.

Durante décadas se ha venido debatiendo si los líderes nacen o se hacen. Lo mismo ocurre con el debate sobre la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía, por ejemplo, o los adquieren como resultado de sus experiencias de vida? La respuesta es que ambas alternativas están en lo cierto. Hay investigaciones científicas que sugieren la existencia de un componente genético en la inteligencia emocional. Estudios psicológicos sostienen que la crianza también desempeña un papel. Quizás nunca se sepa cuánto corresponde a cada cual, pero la investigación y la práctica demuestran claramente que la inteligencia emocional se puede aprender.

Una cosa es cierta: la inteligencia emocional aumenta con los años. Hay una antigua palabra para describir este fenómeno: Madurez. Sin embargo, incluso con la madurez, algunas personas todavía necesitan entrenarse para mejorar su inteligencia emocional. Lamentablemente, demasiados programas de entrenamiento que tratan de construir capacidad de liderazgo (incluida la inteligencia emocional) son una pérdida de tiempo y de dinero. El problema es simple: se centran en la parte incorrecta del cerebro.

La inteligencia emocional nace principalmente en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, que controla los sentimientos, los impulsos y los estímulos. Las investigaciones indican que el sistema límbico aprende mejor mediante la motivación, la práctica prolongada y la retroalimentación. Compárese con el tipo de aprendizaje que se produce en el neocórtex, que controla la capacidad analítica y técnica. El neocórtex se encarga de los conceptos y de la lógica. Es la parte del cerebro que deduce cómo usar una computadora o hacer una llamada de ventas con sólo leer un libro. No resulta sorprendente (aunque sea erróneo) que también sea la parte del cerebro sobre la que se centran la mayor parte de los programas de entrenamiento para mejorar la inteligencia emocional.

Para mejorar la inteligencia emocional, las organizaciones deben revisar sus programas de entrenamiento. Deben ayudar a las personas a romper con viejos hábitos de comportamiento y establecer otros nuevos. Eso no sólo lleva más tiempo que los programas de entrenamiento convencionales, sino que requiere un planteamiento personalizado. Es importante subrayar que no se puede desarrollar la inteligencia emocional sin un deseo sincero y un esfuerzo comprometido. No sirve asistir a un breve seminario, y tampoco vale comprar un manual de instrucciones. Aprender a tener empatía (interiorizarlo como una respuesta natural a las personas) es mucho más difícil que convertirse en un experto del análisis regresivo.

2.4 IMPACTO GENERACIONAL

2.4.1 Introducción

Los recursos humanos conforman y constituyen la organización de la cual dependerá su éxito o fracaso. Por lo tanto comprender las características y diferencias de las generaciones que la integran permitirá contrastar el comportamiento y actitudes de las mismas frente al trabajo.

Día tras día somos protagonistas de cómo los factores geopolíticos, económicos, demográficos y tecnológicos modifican los modelos de negocio y la composición de la fuerza de trabajo. Vivimos en una sociedad de cambios continuos y esta velocidad en los cambios genera dinamismo en las expectativas de los individuos, lo cual incide directamente en sus intereses y motivaciones tanto en el plano personal como en el laboral.

Por ello resulta fundamental entender los patrones de comportamiento y características comunes de cada generación para analizar los factores que inciden en la motivación y consecuentemente en el desempeño laboral. Cada generación detenta diferentes formas de

pensar, se representa, se referencia o se identifica con determinados eventos o íconos de su época que fueron forjando sus valores, sus actitudes y su estilo. Cada generación se ve condicionada por circunstancias propias del contexto social en el que crecieron.

La gestión de las personas y su diversidad representan el mayor desafío en las organizaciones de hoy, y siendo que los recursos humanos conforman y constituyen la organización, el éxito en la gestión de los mismos conlleva al éxito de la organización misma.

2.4.2 Generaciones

En los equipos de trabajo del mundo laboral es posible ver cuatro generaciones: los tradicionalistas; los baby boomers; la generación X y la generación Y.

En la actualidad conviven únicamente las últimas tres generaciones, los tradicionalistas ya se han retirado, aunque se evidencia una nueva en desarrollo representada por lo que se denomina generación Z.

Se referencia a continuación las características propias de cada una.

Tradicionalistas

Representan a la generación nacida entre 1900 y 1945. Crecieron en un contexto de guerras mundiales y depresión y forjaron un ideal de patriotismo y respeto hacia las instituciones. Aprendieron a vivir con poco y el ahorro era la base de su futuro. Trabajaban duro y su lema podría decirse que era *“de la casa al trabajo y del trabajo a la casa”*. El tradicionalista era una persona LEAL.

El management estaba basado en una cadena de mando militar en la cual los jefes “mandan” y los subordinados “obedecen”. Sus valores eran el honor, el sacrificio, el trabajo duro, el respeto por la autoridad, la ley y el orden, el deber antes que el placer. El retiro lo vivencian como una retribución bien o compensación bien merecida y ansiada.

Baby Boomers

Representan la generación nacida entre 1945 y 1954. Crecieron en un contexto de explosión demográfica. La economía de posguerra genera un contexto de auge y de optimismo. Surgen oportunidades de puestos de trabajo y altos niveles de educación académica. Hay un boom en los productos de consumo.

El baby boomer es una persona IDEALISTA que quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio. Es introvertido, moralista, pretencioso y seguro de

sí mismos. Cree en generosos paquetes de compensación, es político de los que cambian el mundo, es líder sin fines de lucro con un sentido de que es irremplazable.

El managment está basado en la competencia, en la generación de cambios y en el liderazgo. Buscan el poder y el protagonismo. Sienten que al trabajo como su vida. Son “workaholics”.

No piensan en su retiro, quieren seguir trabajando siempre porque se siente productivos.

Generación X

Representan la generación nacida entre 1954 y 1980. Crecieron en contexto de cambios y crisis, donde se triplicó la tasa de divorcio, crecieron con el sida, la cocaína, la violencia y la destrucción del medio ambiente. Sienten que son incomprensidos, perdieron la confianza en las instituciones y en las personas, sólo tienen fe en sí mismos. Se sienten los ciudadanos del mundo.

La generación X es ESCEPTICA. Son arquetipos nómadas, han sido independientes desde niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban. Salen de sus casas para sobrevivir y tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra (baby bommers).

El managment está basado en la automomía y la independencia, desconfían de las promesas, cambian buscando lo que prefieren, impulsan su autodesarrollo. Sus intereses son la calidad de vida: vivir como quieren y trabajar en lo que prefieren.

Generación Y

Representa la generación nacida a partir de 1980. Son hijos de los optimistas baby bommers, crecieron participando de las decisiones familiares, valoran la diversidad y son respetuosos de las diferencias. Sienten que pueden hacer cosas y cambiar el mundo, pero aprendieron de la generación anterior a no tener confianza ilimitada.

La generación Y es PRAGMATICA. Crecieron en un contexto de planificación, de movimiento de autoestima que en los años noventa dominó el programa escolar. Están acostumbrados a recibir comentarios de elogio como reconocimientos de todo tipo. Son superiores tecnológicamente a las personas de generaciones anteriores. Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología y muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes. Tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características.

Del managment esperan que se les proporcione una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Suelen tener mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes. En general carecen de independencia o son poco independientes. Muchos de ellos tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso.

Generación Z

Representan la generación nacida entre 1994 y 2004. Se trata de niños y jóvenes que aún no cumplen los 18 años de edad. No conciben los días sin internet ni redes sociales, muchos todavía cursan la primaria y ya tienen un celular (y no cualquier celular sino un smart phone). No se inhiben ante mensajes espontáneos del sistema operativo de la computadora de casa –o su propia netbook o tablet– y son hábiles para buscar información en la red. Nacieron en un mundo muy distinto de aquél en el que crecieron sus padres, lo cual marcará la forma en la que estos nuevos líderes afrontarán su actividad laboral y su vida misma. Al basarse en una filosofía que dará el mismo valor al empleo que a la familia, el tiempo libre y los proyectos personales, será más común el formato de trabajo independiente, siendo profesionales que servirán a más de una organización, con lo que pueden organizar su tiempo de una forma diferente a cuando se es empleado de tiempo completo.

Se trata de una generación MULTIFACÉTICA. El trabajo será una de sus múltiples actividades, no la única y probablemente tampoco la principal. Por ello, las empresas deberán encontrar una nueva forma de acercarse a esta generación mediante un trato atractivo con la posibilidad de lograr no sólo su entrada en la empresa, sino su permanencia.

Se espera que los cambios en la dinámica empresarial comiencen a presentar a partir del año 2020 cuando esta generación, hoy en su infancia, quiera acceder al mercado laboral. Todo indica que serán cambios drásticos, no sólo en la cultura laboral, sino también en la ética y en los valores. Podría decirse que su lema es “*Trabajar para vivir, y no vivir para trabajar*”. Se trata de niños que, en su mayoría, han visto a sus padres tener serias dificultades en sus trabajos, o ser despedidos tras muchos años de servicio, o trabajar en condiciones laborales desfavorables. Por eso, uno de los elementos inherentes a esta generación será la falta de confianza en las empresas. Será una generación más precavida, que prefiera contar con varios proyectos de trabajo en vez de uno sólo, lo que obligará a los empleadores a buscar nuevas formas de ganarse la confianza de esta generación.

Independientemente a estos factores externos, las capacidades de este nuevo grupo de futuros profesionales son muy distintas a los de la generación Y. Mientras los Y son sumamente creativos y progresistas, fácilmente adaptables a cambios y grandes negociadores, los miembros de la “Generación Z” se caracterizan por ser inhibidos socialmente y tener muy pobres habilidades de comunicación verbal, la mayor parte de sus interacciones son a través de la Web, además de que la velocidad de las redes los ha acostumbrado a tener todo al instante, lo que los ha vuelto impacientes ante metas de mediano o largo plazo. Su capacidad de análisis e investigación también está cuestionada debido al ilimitado caudal de información de fácil acceso que dominan desde Google y Wikipedia.

2.5 CONCLUSIONES

Desde el punto de vista cognitivo, podría decirse que el ser humano se comporta en función a cómo se percibe a sí mismo y a la realidad que lo rodea (su realidad). Sus acciones están influenciadas por su entorno o ambiente, y su esfuerzo podría decirse que guarda relación directa con el costo-beneficio que conlleva el mismo. Aquí entran a jugar las penalidades y recompensas que recibe su comportamiento como consecuencia de sus acciones que lo “mueven” en una u otra dirección, según el objetivo que persigue.

Desde la perspectiva de sus aptitudes, el ser humano crece y se desarrolla en un contexto social y académico donde aprende y desarrolla determinadas habilidades. Si bien cada persona posee habilidades innatas, en gran medida es lo que aprende y cómo lo aprende lo que forja su forma de ser, su comportamiento, sus actitudes. La inteligencia no es una limitación, sino una capacidad susceptible de ser desarrollada. La persona aprende y desarrolla habilidades / destrezas, puede ir mejorando en lo que se propone.

La inteligencia emocional implica el auto-conocimiento. El auto-conocimiento significa conocerse a sí mismo, lo bueno, lo malo, las fortalezas, las debilidades que uno tiene, y dominarse emocionalmente al punto tal de poder dirigir las propias acciones en el camino que uno se proponga para alcanzar lo que uno se proponga lograr.

El impacto generacional complementa los aspectos cognitivos y aptitudinales investigados, ya que representarían el ambiente, el entorno o la realidad que van forjando al ser humano mientras crece y se desarrolla. Las generaciones aprenden de diferente manera según los sucesos vividos que influenciaron sus contextos, por eso es importante conocer sus características y diferencias.

En el plano de la motivación, que es el objeto de esta investigación, la comprensión del marco antropológico – filosófico del ser humano, nos permite concluir que la persona se comporta según lo que aprendió en su entorno y según las habilidades o destrezas que fue incorporando. Sus acciones se explican en función a cómo percibe su realidad y dirige sus deseos. Son sus deseos los que motivan su comportamiento, y el esfuerzo que pone por alcanzarlos estaría condicionado por el costo-beneficio que requiere su logro.

3. MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

Este capítulo consta de cuatro partes.

En la primera se investiga las organizaciones según análisis realizado por Idalberto Chiavenatto en su Libro *“Administración de Recursos Humanos (1999)”*.

En la segunda parte se investiga la motivación según análisis realizado por Stephen Robbins en su obra *“Comportamiento Organizacional”* (1996) y link referido a *“Administración y comportamiento organizacional”* (link www.itnuevolared.edu.mx). Se desarrollan luego las teorías sobre motivación expuestas en los Libros *“Motivation & Personality”* (Maslow); *“The motivation to work”* (Herbertg, Masuner y Snyderman); *“Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos”* (Gibson, Ivancevich) *“Tecnología, Estructura y Motivación: Un enfoque socio técnico”* (Acuña E.)

La tercera y cuarta parte desarrollan la compensación y los incentivos según análisis realizado por Gary Dessler en su Libro *“Administración del Personal”*.

En función a las investigaciones y análisis citados, se concluye el capítulo con una conclusión sobre el marco teórico – conceptual investigado.

3.1 LAS ORGANIZACIONES

3.1.1 Introducción y Concepto de Organización

Idalberto Chiavenatto en su Libro *“Administración de Recursos Humanos”* (1999) nos introduce en el concepto de las organizaciones y explica que el ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con otros. En esta interacción ambas partes se relacionan mutuamente influyendo entre sí. Motivados por la necesidad de alcanzar objetivos y en razón de sus propias limitaciones individuales, los seres humanos cooperan unos con otros para alcanzarlos, agrupándose de acuerdo a motivaciones afines y objetivos comunes. Sin esta cooperación mutua el ser humano aislado por sí solo no podría alcanzar sus objetivos.

Idalberto Chiavenatto cita la definición de Chester Barnard sobre organización. En tal sentido dice que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales. La cooperación entre las partes es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe únicamente cuando hay personas capaces de comunicarse y de contribuir entre sí para cumplir un propósito común. Para alcanzar el propósito común las personas deben estar dispuestas a actuar conjuntamente, es decir que deben demostrar una disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la organización. Las organizaciones existen para que las personas alcancen objetivos que no

podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia las organizaciones se forman para superar tales limitaciones.

3.1.2 Las organizaciones como sistemas

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas para lograr objetivos específicos. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.

Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr el auto-sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

Sistema: un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).

Elementos de un sistema:

- a) Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- b) Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.
- c) Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación (feedback): es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente.

Ambiente: es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (se disiparía). El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. La separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables.

3.1.3 Elementos de las organizaciones

Personas (conforman el elemento básico): el éxito o el fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; influencia recíproca. Las interacciones pueden ser: a) Individuales; b) entre individuo y organización.; c) entre la organización y otras organizaciones.; d) entre la organización y el ambiente externo.

Recursos (elementos de trabajo): pueden ser humanos, no humanos y conceptuales. Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

3.1.4 Participantes en las organizaciones

Las organizaciones surgen debido a que las personas tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron.

Los miembros de la organización pueden ser: a) gerente y empleados; b) proveedores; c) consumidores y usuarios; d) gobierno, e) la sociedad.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajuste continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa).

3.1.5 Objetivos de las organizaciones

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porque de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- 1 – Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- 2 – Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- 3 – Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- 4 – Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

5 – Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

3.1.6 Niveles organizacionales

Nivel institucional: corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico.

Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial.

Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico.

3.1.7 Las organizaciones y el ambiente

Las empresas son sistemas abiertos, sensibles y con capacidad de respuesta frente a los cambios en los ambientes. Sistemas porque poseen límites y capacidad para crecer y auto-reproducirse. Abiertos porque existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites. El propósito fundamental de las empresas, es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna.

El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Las organizaciones obtienen del ambiente los recursos y la información necesarios para subsistir y funcionar, y en él colocan los resultados de las operaciones realizadas. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización.

La primera característica del ambiente es la complejidad creciente, la segunda es el cambio permanente, y de aquí se deriva la tercera: la incertidumbre respecto de lo que ocurre en el ambiente.

Macroambiente: es el ambiente general y se constituye por los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc.; que ocurren en el mundo y la sociedad en general. Las fuerzas que afectan al ambiente general escapan del control, la previsión y hasta la comprensión de las organizaciones.

Microambiente: es el ambiente de tarea. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus salidas o resultados. En él se hallan las entradas y salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos y clientes o consumidores, los competidores y los organismos reguladores.

3.1.8 Eficacia Organizacional

La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos). Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

- 1– Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- 2– Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- 3– Rotación de personal y ausentismo.
- 4– Buenas relaciones interpersonales.
- 5– Buenas relaciones entre los departamentos, áreas o sectores (entre los subsistemas).
- 6– Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- 7– Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.
- 8– Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales: 1– Alcance de objetivos empresariales; 2– mantenimiento del sistema interno; 3– adaptación al ambiente externo.

3.1.9 Las Personas y las Organizaciones

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, las personas tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y se valen de la organización para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande. La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva. El individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.

La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad porque la organización realiza ciertas cosas por y para el trabajador (lo remunera, le da seguridad y status); y de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio.

Las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El individuo ingresa a la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. La organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización esperando que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

3.2 MOTIVACION

3.2.1 Introducción

Stephen Robbins en su obra "*Comportamiento organizacional*", define al **Motivo** como todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a la preferencia hacia un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

Stephen Robbins dice que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades, los valores sociales, y las capacidades para alcanzar los objetivos, van variando de un individuo a otro, produciéndose así diferentes patrones de comportamiento. Al mismo tiempo estas características varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

Asimismo Idalberto Chiavenatto en su Libro "*Administración de Recursos Humanos*" (Cap.2) al referirse a la motivación dice que el proceso que dinamiza el comportamiento humano es semejante para todas las personas. Es decir, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todos los individuos. En tal sentido se sugieren tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento, ESTIMULO
2. El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano, NECESIDAD
3. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo, META

Este modelo básico de comportamiento (Estímulo-Necesidad-Meta) no es el mismo para todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de acuerdo con la persona y aun en la misma persona, de acuerdo con el tiempo), de las necesidades, de los deseos (que también cambian de acuerdo con la persona), y de la cognición de cada individuo.

Las necesidades o motivos no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. El proceso en que se desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha.

Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

Idalberto Chiavenatto dice que durante el ciclo motivacional una necesidad puede llegar a ser satisfecha, frustrada, compensada, es decir transferida a otro objeto. Muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, al no encontrar la salida normal, la tensión en el individuo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica o por vía fisiológica. La necesidad es transferida o compensada cuando la tensión que genera una necesidad que no puede ser satisfecha se reduce o aplaca con la sustitución de ésta por una necesidad más alcanzable para el individuo.

Entonces lo que se está buscando es entender a las personas para detectar sus motivaciones y hacerlas confluir con las necesidades de la empresa para el logro de los objetivos de la organización. Los incentivos tienen una función primordial en este proceso, ya que apoyan y dirigen el comportamiento del individuo, en otras palabras, son los incentivos los que influyen en la motivación de la persona y por ende, en su conducta. Gracias a ellos, se pueden confluir las metas personales del individuo con las de la organización, permitiéndole a esta obtener una eficiencia única, bastante difícil de copiar, que se logra a través de una fuerza laboral satisfecha al mismo tiempo que cumplen, de la mejor forma posible, los objetivos de la compañía.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo. La motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, entre otros, son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

3.2.2 Concepto

Según Wikipedia: La palabra **motivación** deriva del latín “*motivus*”, que significa “*causa del movimiento*”. Puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para

que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Según la psicología y la filosofía: **motivación**, implica estados internos que dirigen al organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Stephen P. Robbins define la **motivación** como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de un individuo por conseguir una meta. Enumera tres elementos fundamentales:

- ☐ intensidad que consiste en cuanto se esfuerza una persona;
- ☐ la dirección en la que se canaliza esa intensidad;
- ☐ la persistencia que es la medida del tiempo que una persona sostiene su esfuerzo.

Para Stephen P. Robbins *“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”*.

3.2.3 Teorías sobre la motivación

3.2.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría fue formulada por Abraham Maslow en 1943. Básicamente establece que el hombre es una criatura que a lo largo de su vida demuestra sus necesidades. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

Los postulados principales de esta teoría son los siguientes;

1. Una necesidad al ser satisfecha deja de influir en el comportamiento del individuo. Son las necesidades insatisfechas las motivadoras del comportamiento.
2. El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. Por lo tanto, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño- actividad, el sexo, etc.
3. Luego surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las

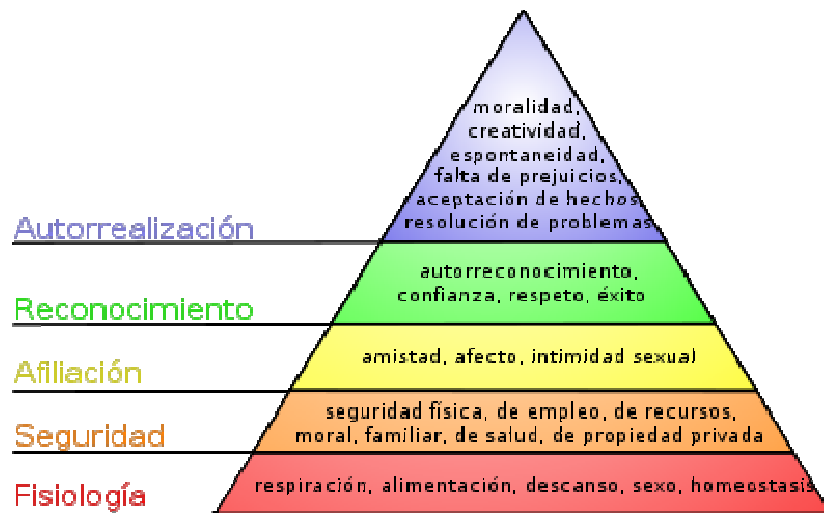
de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

4. A medida que un individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de reconocimiento y auto-superación. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-superación. Los niveles de necesidades más altos surgen solo cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel más alto de las necesidades. Esto es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

Los niveles de las necesidades humanas formulado por Maslow son los siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo y la maternidad.
2. Necesidades de seguridad: Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, aprensión a lo desconocido. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

3. Necesidades sociales: Éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la comunicación entre individuos, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
4. Necesidades de reconocimiento o estima: Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
5. Necesidades de auto-superación: También conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.



3.2.3.2 Teoría del factor dual de Herzberg

El enfoque de la teoría de Herzberg muestra al individuo como un ser proactivo, el cual se orienta a sus objetivos personales, en cuyo logro las condiciones de trabajo juegan un rol fundamental, es decir, el compromiso de las personas con el trabajo está en gran medida afectado por las oportunidades que las condiciones laborales ofrecen para satisfacer sus objetivos personales.

Herzberg considera que tanto el ambiente externo, como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana, define así una teoría de dos factores a saber:

1. Factores motivadores: Se refieren al contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Son factores motivadores que producen efecto duradero de

satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, aumentan substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, no influyen sobre ella.

Dados que los factores asociados con satisfacción e insatisfacción laboral son distintos, se puede inferir que estos sentimientos no son los opuestos uno del otro. El opuesto de satisfacción laboral no es insatisfacción laboral, sino más bien la ausencia de satisfacción. Similarmente el opuesto de insatisfacción es ausencia de insatisfacción y no lo es la satisfacción.

De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío en los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de “desmotivación”: La apatía y la alineación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o que lo haga con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos, los efectos son temporales.

Estos factores provocan agrado con el cargo y con aparentes mejorías en el desempeño. Generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow. Son factores motivadores o de satisfacción tales como son la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento integral en el trabajo, entre otros. Mejorando estos factores se puede remover la insatisfacción.

2. Factores Higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, el reglamento interno, las oportunidades existentes, constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación por parte de los empleados. Herzberg sin embargo, encontraba esos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir de gran manera en el comportamiento de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo cuando son precarios, provocan insatisfacción. Es decir que tienden a actuar en una dirección negativa, si esos factores se sitúan a un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efecto neutral o negativo en la productividad del empleado. Aún más, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella.

Mientras los factores motivadores son intrínsecos, los higiénicos son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son básicos o precarios, provocan insatisfacción.

3.2.3.3 Teoría de los tres factores de Mc Clelland

Mc Clelland postula que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y las necesidades de poder. Afirma que cuando una necesidad se hace intensiva motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla, es decir, una persona que padece alguna de estas necesidades se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución.

Mc Clelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas del tercer mundo, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas y formuló su teoría haciendo foco en tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación.

- *Necesidad de logro o realización:* es el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Es el deseo de hacer mejor las cosas. La persona no busca el éxito por suerte sino por su trabajo.
- *Necesidad de poder:* es la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. La persona desea tener impacto, ser influyente y controlar a los demás. Es competitiva y buscan el status. Busca más el prestigio que el desempeño eficaz.
- *Necesidad de afiliación:* es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Busca gustar y ser aceptada, busca la colaboración y no la competencia.

Mc Clelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro y de realización. Según esta teoría, los ejecutivos eficientes prefieren las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos ineficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los eficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas.

Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus trabajos. De ahí que un ejecutivo exitoso en su propio puesto que tiene alta necesidad de

logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente; o bien que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro.

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa.

Mc Clelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
2. El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de convertirlas en un ejemplo de comportamiento para los demás.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
4. El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden.

3.2.3.4 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Mc Gregor, psicólogo conductivista en teoría de las organizaciones, distinguió dos concepciones opuestas de la administración basadas en suposiciones a cerca de la naturaleza humana, la concepción tradicional denominada teoría “X” y la concepción moderna denominada teoría “Y”.

Concepción Tradicional de la Administración: Teoría “X”

- El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.

- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto-interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles, puedan ser neutralizadas y controladas.
- El hombre es esencialmente perezoso.
- Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto un control más rígido.
- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina.

En este contexto, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de los seres humanos en dirección a los objetivos de la organización. Entonces, los individuos en la organización deben ser persuadidos, recompensados, castigados, coaccionados, controlados: sus actividades deben ser dirigidas.

Dentro de esta teoría existen creencias adicionales, implícitas, pero ampliamente difundidas, tales como:

- a. El hombre es indolente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- b. Al hombre le falta ambición; no le gusta asumir responsabilidades y prefiere liberarse de sus obligaciones.
- c. El hombre es fundamentalmente egocéntrico a las necesidades de la organización.
- d. El hombre es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a creer a charlatanes y demagogos.
- e. Su propia naturaleza lo lleva a resistir las modificaciones, ya que busca seguridad.

Para Mc Gregor, tales supuestos y creencias condicionan el aspecto humano de muchas empresas, en las cuales se supone que las personas tienden a comportarse según las expectativas de la Teoría "X": con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, inclinación a creer en la demagogia, solicitud excesiva de beneficios económicos. En este caso la organización debe ejercer una intervención activa sobre los trabajadores, sino estos permanecerían pasivos a las necesidades de la empresa o peor aún, podrían resistirse a ellas. Al existir una reacción pasiva de los miembros de la organización,

no solo existe un daño a nivel individual sino que afecta a la sinergia de la compañía como un todo, es decir la impacta en su totalidad.

Concepción Moderna de la Administración: Teoría “Y”

- El hombre medio siente motivación por el trabajo y dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y en este caso, debe ser voluntariamente desempeñado, o también puede ser una fuente de castigo, el cual si es posible, es evitado.
- En este caso, el control externo y la amenaza de castigo no son el único medio para obtener los esfuerzos de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la auto-dirección y el autocontrol al servicio de los objetivos organizacionales.
- El hombre medio aprende, según ciertas condiciones, no sólo a aceptar y sino que también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.
- La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población.
- Las potencialidades intelectuales del hombre medio son parcialmente utilizadas.
- La descentralización y delegación son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades.

El hombre no es pasivo ni va en contra de las necesidades de la organización. Éste tiene; motivación básica, potencial de desarrollo, además de patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades. En este contexto la administración tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones apropiadas para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas; la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, con el fin que puedan alcanzar mejor sus objetivos personales y dirigir sus comportamientos hacia los objetivos de la organización.

Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación a las personas dentro de la organización.

En síntesis podemos decir que la Teoría “X” plantea la necesidad de una administración por controles para lograr la motivación de los individuos, mientras que la Teoría “Y” plantea la necesidad de una administración por objetivos para lograr la motivación del individuo.

3.2.3.5 Teoría de las Expectativas

Esta teoría fue formulada por Víctor Vroom, y establece que *“las personas toman decisiones a partir de lo que esperan obtener como recompensa al esfuerzo realizado. El grado de esfuerzo que el individuo ejerza, depende de lo que espere obtener. En el ámbito del trabajo significa que prefieren conseguir aquel rendimiento que les produzca el mayor beneficio posible.”*

Esta teoría plantea que el nivel de rendimiento que muestran las personas es una función multiplicativa de la motivación y la habilidad. Las habilidades son el potencial físico y mental que tiene una persona. Dado esto, la recompensa debe ser tal que motive al individuo a dar el uso correcto y máximo a sus capacidades. Vroom define la motivación como un proceso individual que controla la elección de una determinada forma de actuar. Esta elección es voluntaria, es la persona la que decide que conducta tener y esta decisión los motiva en su comportamiento. Por ende, se requiere del conocimiento de las expectativas y esperanzas de cada uno de los empleados, para descubrir que es lo que los motiva para ofrecer recompensas que logren influir en cada uno de los trabajadores, con el fin de que estos quieran realizar aquella conducta que implique un esfuerzo que asegure el buen desempeño de la organización.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Su fuerza motivadora depende del valor psicológico que se le concede al resultado (valencia) y es el “grado de expectativa” lo que decidirá si el empleado pondrá empeño por alcanzar las recompensas. Si el valor que un trabajador le da a un resultado es cero, las expectativas, por muy buenas que sean, no tendrán efecto, porque el individuo aunque sabe que puede hacerlo, no le interesa la recompensa.

Esta teoría plantea que son las recompensas las que determinan el grado de esfuerzo que ejerce el trabajador en el cumplimiento de la meta individual, es decir, son las recompensas las que motivan la acción, por lo tanto, éstas deben diseñarse en función de las necesidades individuales para que sean efectivas. Esto ocurre, a todo nivel de necesidades, porque el individuo solo trabajará, sabiendo que existe una recompensa por ello, y que esa recompensa ayuda en parte a satisfacer sus necesidades. Si en algún momento el individuo duda de eso, ya no trabajará como antes, porque aquello por lo cual está trabajando no es seguro que lo reciba, es decir, la recompensa se vuelve inestable o en desacuerdo con sus metas personales, por lo tanto simplemente no hará el esfuerzo. Se debe resaltar, que estamos hablando de todo tipo de necesidades tanto fisiológicas, como de autorrealización.

Por lo tanto, independiente de la necesidad que esté satisfaciendo el individuo, éste debe estar seguro que la meta lo llevará a satisfacer esa necesidad, solo así, el individuo se sentirá más motivado y hará el esfuerzo por cumplir la meta, asegurándose la satisfacción por ello.

“Un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que eso implica un mejor desempeño, al cual es valorado por la gerencia la que le dará una recompensa por ello, como bonos, aumentos de salario o un ascenso y que estas metas satisfacen o aumentan de alguna forma la satisfacción personal del empleado.”

Existen ciertas características a tener en cuenta por las empresas con el fin de asegurar un buen funcionamiento de la teoría de las expectativas, es decir, para que ésta logre cumplir su rol de motivador, la empresa debe comprometerse con su aplicación y hacer todo lo posible por entregar la base sobre la cual la teoría da resultados concretos y exitosos. Los gerentes pueden aplicar esta teoría para desarrollar sus propios programas de motivación. Los gerentes que saben lo que quieren sus empleados pueden intentar proporcionar los resultados mejor valorados. Dado que las personas prefieren diferentes beneficios, los programas motivacionales deben desarrollarse con la suficiente flexibilidad para tener en cuenta las diferencias en las preferencias individuales. En segundo lugar, los jefes deben conectar los resultados deseados con los objetivos de rendimiento de la organización, aumentando la creencia de los empleados de que el trabajo duro y el buen rendimiento llevan a los resultados que prefieren.

3.2.3.6 Teoría ERC de Alderfer

Alderfer revisó la teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow para que concordara con sus investigaciones empíricas y llamó a su versión Teoría ERC.

En su teoría Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: EXISTENCIA (E); RELACION (R); CRECIMIENTO (C). (De ahí su nombre de teoría ERC)

Esta teoría considera que los individuos tienen tres tipos de necesidades:

1. Necesidades de Existencia, que requieren la provisión de requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie. Se corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow.
2. Necesidades de Relación, de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo, de dar y recibir. Se corresponden a las necesidades sociales y psicológicas de la pirámide de Maslow.
3. Necesidades de Crecimiento, que son el anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo. Se corresponden a las necesidades de autoestima y de autorrealización de la pirámide de Maslow.

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas, que van desde las necesidades de Existencia que se satisfacen básicamente con incentivos materiales, hasta las menos concretas como son las necesidades de Crecimiento cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca.

A diferencia de Maslow, Alderfer no establece una jerarquía rígida, sin embargo según Alderfer la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse desde las

necesidades más concretas hacia las menos concretas ($E > R > C$), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección en función del cual se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta.

Alderfer incluye en su teoría la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual se da cuando bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo), el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, por ejemplo). Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra de esa misma naturaleza.

3.2.3.7 Teoría de la fijación de metas de Locke

Locke postula que los “objetivos” conscientes y las intenciones son los principales determinantes de la conducta. Es decir, “*Una de las características que mejor se observa en la conducta intencional, es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado su objetivo*”. Una vez que la persona comienza a hacer algo, se dedica a ello hasta acabarlo. El intento desempeña un papel importante en la teoría de la fijación de objetivos, ya que el intento de trabajar hacia una meta es una fuente importante de motivación en el trabajo.

Locke afirma que el grado de dificultad del objetivo tiene una relación positiva con el esfuerzo que se aplica en el cumplimiento de la meta.

Describe de la siguiente manera los atributos de los procesos mentales que resaltan en la fijación de objetivos:

- *Especificidad del objetivo* es el grado de precisión cuantitativa, la claridad del mismo.
- *Dificultad del objetivo* es el grado de eficacia o de rendimiento previsto para lograr el objetivo.
- *Intensidad del objetivo* corresponde al proceso de establecer el objetivo o de determinar cómo alcanzarlo. Existe un concepto bastante relacionado con la intensidad, el *compromiso con los objetivos*, que consiste en la cantidad de esfuerzo aplicada para alcanzar un objetivo.

Las investigaciones han demostrado que los objetivos específicos conducen a un rendimiento mayor que los indefinidos. En los estudios analizados por Locke, los objetivos específicos produjeron mejores resultados. El establecimiento de objetivos, que sean específicos y a la vez constituyan un desafío, dan lugar a un aumento del rendimiento ya que se le expone claramente al individuo lo que se espera que realice. Ello, a su vez, puede proporcionar al individuo un sentimiento de éxito, de reconocimiento y de compromiso, de forma que puede comparar lo bien que lo está haciendo frente a como lo hacía en el pasado y en algunos casos lo bien que lo está haciendo en comparación con sus pares.

Por lo general, cuanto más difícil sea el objetivo, mayor será el nivel de rendimiento, asumiendo que la persona está comprometida con ellos y tiene las habilidades precisas para llevarlos a cabo. Sin embargo la aparición de un punto de rendimiento negativo parece constituir un elemento real en la dificultad del objetivo. Aunque los estudios de laboratorio y de campo muestren que las personas con objetivos altos y/o difíciles actúan mejor de forma consistente, existe un punto crítico: cuando se percibe un objetivo tan difícil que es virtualmente imposible de alcanzar, el resultado suele ser la frustración más que su consecución.

La aceptación de los objetivos es muy importante en cualquier discusión sobre la eficacia de la fijación de metas. Un método para mejorar la aceptación de los objetivos es permitir a los individuos que participen en la fijación de los mismos.

Locke predice que el rendimiento de una persona aumentará a medida que aumente la dificultad de los objetivos, hasta que el rendimiento alcanza un techo. La fijación de objetivos es difícil de mantener. Ésta funciona bien en los trabajos sencillos. La fijación de objetivos en trabajos en los que se pueden determinar fácilmente las metas a lograr por parte del trabajador, como por ejemplo ventas, productividad, calidad, entre otros.

La fijación de objetivos presenta un “trade-off” entre las partes. Establecer objetivos bajos para parecer mejor, es uno de los juegos que siguen los subordinados que no desean estar por debajo de los mismos. Los directores, por el contrario, tratan de jugar a establecer objetivos iniciales inalcanzables para ver como reaccionan los subordinados. La fijación de objetivos se utiliza como un control más para los empleados, es un dispositivo para seguir su rendimiento.

Esta teoría requiere de un estilo de administración, con un foco especial en lo que es comunicación dentro de la empresa, con el fin de poder expresar de manera clara los objetivos tanto a nivel individual como organizacional. Los pasos claves que debe desarrollar la empresa para lograr la exitosa fijación de objetivos son:

1. Diagnostico sobre si las personas, la organización y las tecnologías son las adecuadas para alcanzar los objetivos.
2. Preparar a los empleados, aumentando la interacción personal, la comunicación, el entrenamiento y los planes de acción para la fijación de objetivos.
3. Resaltar los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el jefe y por sus subordinados.
4. Llevar a cabo controles intermedios para poder realizar los ajustes necesarios en los objetivos.
5. Realizar una revisión final para comprobar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

Cada paso requiere una planificación y una implantación cuidadosa, si se quiere que la fijación de objetivos sea una técnica de motivación eficaz. Es importante destacar, “En condiciones normales, la fijación de objetivos puede ser una poderosa técnica para motivar a los empleados. Cuando se utiliza correctamente, con un seguimiento cuidadoso y un apoyo activo por parte de la dirección, es posible mejorar el rendimiento. La dificultad de los objetivos y la aceptación de los mismos son dos aspectos que la dirección debe considerar. Una clara implicación de la dirección puede conseguir que los empleados se esfuercen para conseguir objetivos específicos, relativamente difíciles generando para ellos una importante fuerza motivadora...”

La relación entre metas y desempeño es directamente proporcional a la retroalimentación, al compromiso, al auto-eficacia, creencia del hombre que es capaz de desempeñar una tarea.

3.2.3.8 Teoría de la Equidad de Stancey Adams

Esta teoría plantea el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación, en términos de los aportes que hacen y los beneficios que reciben, y la situación de otras personas o grupos que toman de referencias.

En una organización cada individuo brinda ciertos aportes en su trabajo, como ser conocimiento, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo, etc, y percibe resultados tales como salario, beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto, etc. Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

Si denominamos RP a los resultados propios y AP a los aportes propios, y RPR a los resultados de referencia y APR a los aportes de referencia, pueden darse las siguientes comparaciones:

Si $(RP/AP) = (RPR/APR)$ hay sensación de equidad, porque la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre los resultados y aportes de referencia. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.

Si $(RP/AP) < (RPR/APR)$ hay sensación de inequidad, porque el individuo se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).

Si $(RP/AP) > (RPR/APR)$ el individuo puede desarrollar sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad, tales como incrementar sus aportes o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad, como por ejemplo modificar los aportes del

referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente, o cambiar la situación.

Según esta teoría, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

3.3 COMPENSACION

3.3.1 Introducción

Según Gary Dessler *“La compensación al personal, se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se le otorgan a los trabajadores y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos, y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas”*.

Existen dos bases para pagar a los empleados: incrementos de tiempos y volumen de producción.

- **Compensación basada en el tiempo:** Es cuando a los empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo, pueden ser salarios por hora, salario diario, salario semanal, salario mensual o anual, es decir, trabajan por un periodo de tiempo establecido.
- **Trabajo a destajo:** Se refiere a la compensación directa por la cantidad de producción (o número de “piezas”) que el trabajador produce. Por tanto, es el más común como un sistema de pagos por incentivo.

3.3.2 La equidad y los sueldos

La necesidad de equidad podría decirse que es el factor principal en la determinación de los índices de pago y en los niveles de sueldo. Existen dos tipos de equidad:

- ☐ **Equidad externa,** los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados calificados para cada puesto.
- ☐ **Equidad interna,** los índices de pago deben también deben ser equitativos a nivel interno, en cuanto a que todos los empleados deben ver su remuneración como objetiva y justa de acuerdo con lo que se paga a otros dentro de la organización.

El proceso para establecer los niveles de remuneración y asegurar la equidad, consta de los siguientes pasos:

a) Encuesta de sueldos

Las encuestas de sueldo o de remuneración, desempeñan un papel central en la asignación de valores a los puestos y por lo tanto, casi todas las empresas realizan dichos estudios para asignar valor a unos o más de sus puestos.

En la mayoría de los casos se utiliza encuestas para asignar valores a puestos de referencia en torno a los cuales se clasifican otros puestos de acuerdo con su valor relativo.

b) Valuación de puestos

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consiste en una comparación formal y sistemática a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial. El procedimiento básico de la valuación de sueldos es comparar el contenido de puestos en relación con otros, en términos de esfuerzo, responsabilidad y habilidades.

La identificación de los factores compensables juega un rol clave en la valuación del puesto, pues generalmente cada puesto se compara con todas las posiciones similares utilizando los mismos factores compensables. Así se evalúan los mismos componentes fundamentales para cada puesto y por tanto son más fáciles de comparar. La valuación de puestos es esencialmente un proceso de juicio, en el que se exige una estrecha cooperación entre los supervisores, recursos humanos, los empleados y sus representantes sindicales.

c) Establecer niveles de remuneración

En este paso se agrupan los puestos en niveles de remuneración los cuales están dados por puestos de similar dificultad, lo cual permite simplificar el establecimiento de los niveles de remuneración y no tener que definir tantos niveles como puestos existen.

d) Curvas de sueldo

En este paso se asignan valores salariales a cada uno de los niveles de remuneración. La asignación de los índices de pago para cada grado o puesto, generalmente se logra con una curva de sueldos. La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los puestos en cada nivel de remuneración en relación con la clasificación asignada a cada puesto y de acuerdo con la valuación de puestos.

e) Ajuste los niveles de remuneración

Finalmente se ajustan los niveles de remuneración para cada puesto. Esto implica corregir los valores fuera de proporción y definir los niveles de sueldo.

Generalmente las empresas no pagan un mismo valor para los mismos tipos de puestos sino que desarrollan niveles de sueldo, que funcionan como una escala por grado de salarios. Estos grados de salarios o niveles de sueldo posibilitan que la empresa pueda adoptar una posición flexible respecto del mercado laboral. Los niveles de sueldo permiten también ofrecer diferencias de acuerdo con el desempeño de los empleados dentro del mismo grado o entre aquellos de diferente antigüedad. La mayoría de las empresas estructuran sus niveles de sueldo de manera que se superpongan entre ellos, a fin de que el empleado con más experiencia o antigüedad pueda ganar más que una persona recién contratada en el grado siguiente superior.

La compensación en puestos profesionales y gerenciales difiere en algunos aspectos de la del resto de los empleados, ya que estos puestos difieren de los de producción y administración en muchos sentidos. Los puestos profesionales y gerenciales tienden a hacer hincapié en factores no cuantificables como ser puestos técnicos o especializados en algún área y en la solución de los problemas más que los puestos de producción y administración. Además existe una tendencia a pagar a los gerentes y profesionales con base en la habilidad más que con base a exigencias estadísticas del puesto, como son las condiciones de trabajo.

Existen cinco elementos en el paquete de compensación para un gerente: el sueldo; las prestaciones; incentivos a largo; incentivos a corto plazo y las prestaciones ejecutivas normalmente se otorgan en proporción a la retribución base del gerente.

3.4 INCENTIVOS

3.4.1 Concepto y Alcance

Gary Dessler desarrolla los incentivos como elemento integrante de la compensación. A continuación se expone los aspectos más relevantes analizados en su Libro “*Administración del Personal*”

Gary Dessler dice que **Incentivos** son los planes que vinculan la remuneración con el desempeño. Existen varios tipos y diferentes formas de categorizar los incentivos, y representan una herramienta útil y concreta para crear y mejorar la motivación de los empleados, ya que a través de los mismos se busca influir en el comportamiento de los individuos, motivándolos en los diferentes aspectos que influyen y se relacionan con el cumplimiento de su trabajo y con su desarrollo dentro de la compañía. Ello hará que los empleados sean personas completas, que hacen su trabajo entregando lo mejor de sí mismos, la conciencia de que “todos juntos podrán hacerlo” hará que el empleado se vincule a la empresa, no solo haciendo bien su trabajo, sino también colaborando con el trabajo del otro.

Incentivar a los empleados puede convertirse en una ventaja competitiva en la empresa, porque obviamente el valor de la empresa en conjunto será mayor que la suma del valor que cada uno de los empleados aporta a ésta. Es decir, preocuparse por la motivación de los empleados debería ser una función fundamental de la empresa, principalmente del departamento de recursos humanos, porque a través de un plan de incentivos bien

estructurado nace o aumenta la motivación de los empleados, se mejora su desempeño y, como la motivación está dirigida hacia las metas de la compañía, el desempeño concuerda con el cumplimiento de éstas.

3.4.2 Planes de Incentivos

Elaborar planes de incentivos requiere de estudios de mercado, de contexto, análisis de política organizacional y fundamentalmente de una implementación adecuada. Es decir, el plan de incentivos que una empresa implante debe ser acorde a su rubro y a sus necesidades. Esto es de vital importancia, porque los incentivos no sirven si es que la forma de concretizarlos no es la correcta.

La mayoría de las veces el fracaso de los planes de incentivos pueden explicarse en términos de lo que se sabe sobre la motivación humana. Para que ocurra la motivación, el empleado debe creer que su esfuerzo conducirá a recompensas y debe desear esa recompensa. En la mayoría de los casos, cuando fallan los planes de incentivos se debe a que una o las dos condiciones no se cumplen.

Los criterios injustos, criterios demasiado elevados o inalcanzables, son también una causa del fracaso de los planes de incentivos.

Otra razón, es el temor real o imaginado de que las recompensas serán reducidas o los criterios incrementados si el desempeño excede los niveles normales durante mucho tiempo. Las reducciones en las recompensas de pago han sido durante mucho tiempo el problema de los planes de incentivos y esta dificultad persiste hasta ahora. Las restricciones de grupo y las presiones de los compañeros operan tanto a favor como en contra del plan, si un grupo considera justo el plan, puede mantener al margen a sus detractores y conservar una alta producción. Pero lo opuesto es cierto también y si por alguna razón el grupo considera que el plan es injusto, los niveles de producción de los miembros del grupo se mantendrán bajos.

Otros planes fallan debido a que los empleados no los entienden, ya sea porque el plan es demasiado complejo o porque falla la comunicación gerencial y no se realiza una implementación adecuada.

Existen ciertas consideraciones específicas para que el plan de incentivos a desarrollar resulte eficiente:

- a) Esfuerzo y recompensas directamente relacionados: el plan de incentivos debe compensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden llevar a cabo las tareas requeridas. De esta manera el criterio tiene que ser alcanzable y la empresa debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesaria para realizar la tarea.

- b) Plan comprensible y fácil de calcular por los empleados: los empleados deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo que se les pide.
- c) Criterios efectivos: los criterios deben ser justos para los trabajadores, deben ser altos pero razonables y la meta debe ser específica.
- d) Base mínima asegurada: garantice una base mínima o sueldo base a los empleados, de forma tal que ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán su salario base como mínimo garantizado.

3.4.3 Tipos de Incentivos

3.4.3.1 Para los empleados de producción

- a) Planes de trabajo a destajo

Es el más común de todos. Consiste en el pago de una tarifa por pieza o por cada unidad producida. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles generalmente se plantean en términos de un número normal de minutos de producción por unidad o un número promedio de unidades por hora. Existen dos tipos de trabajo a destajo:

- *Plan de destajo directo*: en este sistema de pago cada trabajador recibe una cantidad por pieza producida o procesada en una fábrica o taller.
- *Plan de destajo garantizado*: el salario mínimo por hora más un incentivo por cada pieza producida por encima de un número determinado de piezas por hora.

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas: son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal. Los planes por pieza parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

El trabajo a destajo ofrece también algunas desventajas, la principal es su mala reputación entre muchos trabajadores, reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios “excesivos”. Además las tarifas por pieza se determinan en términos monetarios, tomando en cuenta la capacidad humana y la de la maquinaria, lo cual puede llegar a representar un enorme trabajo. La mayor desventaja de los planes a destajo actualmente es que los empleados se preocupan de producir la cantidad de piezas necesarias para recibir el salario esperado y están menos dispuestos a interesarse por cumplir con las normas de calidad o cambiar de un puesto a otro.

b) Plan de Producción por hora

Consiste en pagar al trabajador una tarifa básica por hora y también un porcentaje extra de su tarifa base por la producción que exceda a la tarifa por hora o por día. Este plan ofrece casi todas las ventajas del plan de trabajo a destajo y es muy fácil de calcular y entender. Sin embargo, el incentivo se expresa en unidades de tiempo, por lo que existe una menor tendencia por parte de los trabajadores a vincular su nivel de producción con su pago, y como sabemos para que el incentivo tenga efecto en la motivación el premio debe ser entendible, creíble y alcanzable. Se usan:

- Cuando las unidades de producción son difíciles de distinguir y medir.
- Cuando los empleados no pueden controlar la cantidad de la producción.
- Cuando los retrasos en el trabajo son frecuentes y están fuera del control de los empleados.
- Cuando las consideraciones de calidad son particularmente importantes.
- Cuando el conocimiento preciso de los costos de mano de obra por unidad no sea requerido por las condiciones competitivas. Si el control de costos no es requerido por las condiciones competitivas, probablemente no valga la pena desarrollarlos por el único motivo de instalar un plan de incentivos.

c) Planes de incentivos por equipo

Este plan tiene varias maneras de llevarse a cabo, la primera es cuando se establece un criterio de producción para un grupo de trabajo específico y se pagan incentivos a los miembros si el grupo excede ese criterio; la segunda, consiste en determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos. Existen tres maneras de formular el pago al grupo de empleados: reciben el sueldo obtenido por quien produjo más, reciben el sueldo de quien produjo menos, reciben un pago equivalente al sueldo promedio del grupo.

Otra forma de llevar a cabo este plan es establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto: todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se puede determinar según una tarifa por pieza o el plan de producción por horas, pero este último plan es más utilizado.

Una tercera opción es simplemente elegir un criterio de medición del desempeño del grupo que éste mismo pueda controlar, por ejemplo, el total de horas por unidades producidas. Si el resultado es mayor al establecido, el grupo es premiado.

A diferencia de los anteriores, en este plan no se requiere necesariamente criterios complicados para determinar el monto del premio ni tampoco de un estudio previo de las condiciones del puesto, para determinar el nivel sobre el cual se otorgará el incentivo.

Existen varias ventajas al utilizar un plan de grupo, a saber: generalmente el trabajo de los individuos que trabajan en la misma área o empresa, están interrelacionados, en ese caso el desempeño de un trabajador refleja no solamente su propio esfuerzo sino también el de sus compañeros, por lo cual el incentivo en grupo sería más justo. Los planes de equipos también refuerzan la planeación y la solución de problemas del grupo y fomentan la colaboración. La principal desventaja de los planes de grupo es que las recompensas de cada trabajador ya no se basan solamente en su propio esfuerzo. En la medida en que la persona ya no ve que su esfuerzo produce la recompensa deseada, un plan de grupo normalmente no es tan efectivo como uno individual.

3.4.3.2 Para gerentes y ejecutivos

Debido al papel que los gerentes desempeñan en la determinación de la rentabilidad, ya sea por área o por la compañía en general, la mayoría de las empresas pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo. Estos planes de incentivos pueden y se pagan solos al mejorar la administración y, por tanto, el desempeño organizacional.

Estos incentivos se distinguen entre los incentivos de corto y largo plazo:

a) Incentivos de Corto Plazo, El Bono Anual

Este plan está dirigido a la motivación del desempeño inmediato de los gerentes y ejecutivos. Los bonos de incentivos de corto plazo fácilmente pueden producir aumentos o disminuciones de hasta un 25% o más en la compensación total del ejecutivo. Hay tres elementos básicos que se deben tener en consideración al otorgar incentivos de corto plazo: *elegibilidad*, se refiere a quienes pueden postular al bono; *determinación del tamaño de fondo*, que es directamente proporcional al tamaño del sueldo que recibe el empleado y *recompensas individuales*, se debe decidir el monto a cancelar.

Cabe mencionar además, si los gerentes recibirán bonos de acuerdo con el desempeño individual, el desempeño corporativo o ambos. Es importante tener en consideración que existe una diferencia entre un plan de reparto en utilidades y un verdadero bono de incentivos individual. En un plan de reparto de utilidades todas las personas reciben un bono según los resultados de la compañía, sin considerar el esfuerzo real de la persona. Con un verdadero incentivo individual lo que recompensa un bono es el esfuerzo y desempeño particular del gerente. Generalmente, los bonos de los ejecutivos de alto nivel están vinculados con los resultados globales de la corporación. En este caso, se supone que los resultados corporativos reflejan el desempeño individual de la persona. Sin embargo, al descender en la cadena de mando, las utilidades corporativas son un indicador menos preciso de la contribución de un gerente, en tal circunstancia, el desempeño individual de la persona es un determinante más lógico del bono.

También ocurre a veces que los bonos gerenciales y de nivel ejecutivo deben estar vinculados tanto con el desempeño individual como el organizacional. Para esto, se debe crear un sistema de bonos que le pague al trabajador por su desempeño individual y que también le otorgue un beneficio por los resultados generales de la compañía. Independiente del sistema que se utilice, el punto básico que hay que tener en consideración es que quienes verdaderamente se desempeñan de manera sobresaliente nunca deben recibir menos de su recompensa normal sin importar el desempeño organizacional y deben recibir recompensas sustancialmente mayores que los otros gerentes. Se trata de personas que la compañía no puede darse el lujo de perder y su desempeño siempre debe ser adecuadamente recompensado por el sistema de incentivos de la organización.

b) Incentivos de Largo Plazo

Estos incentivos están dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo y otorgar una perspectiva más amplia a las decisiones ejecutivas. Si solamente se utilizan los criterios de corto plazo, el gerente por ejemplo, podría aumentar la rentabilidad mediante reducciones en el mantenimiento de la planta, táctica que, por supuesto, podría resultar contraproducente para la compañía en mediano o largo plazo. Otro propósito de estos planes es alentar a los ejecutivos a quedarse en la compañía al proporcionarles la oportunidad de acumular capital, como acciones de la compañía, de acuerdo con el éxito a largo plazo de la empresa.

Los incentivos de largo plazo o programas de acumulación de capital generalmente se reservan a los ejecutivos de más alto nivel. A continuación se hará referencia a los incentivos de largo plazo más comunes:

1. Opciones de Acciones: Una opción de acciones es el derecho a comprar un número determinado de acciones de la compañía a un precio definido durante un período específico. De esta forma, el ejecutivo espera obtener ganancias mediante el ejercicio de su opción en el futuro, a precios actuales. Como el precio de las acciones se ve afectado por la rentabilidad y crecimiento de la empresa, la opción de este instrumento puede ser un incentivo para que el ejecutivo haga un esfuerzo por mejorar el desempeño de la organización.

2. Plan de valor en libros: una alternativa a las opciones de acciones es un plan de valor en libros. En este caso se permite a los gerentes comprar acciones a su valor actual en libros, que es un valor determinado por el valor de los bienes de la compañía. Los ejecutivos en este caso pueden obtener dividendos por las acciones que poseen y en la medida en que la compañía crece, también el valor en libros de sus activos podría aumentar. Cuando estos empleados se retiran de la empresa, pueden vender sus acciones a la compañía al nuevo valor en libros. Este sistema evita la incertidumbre del mercado de activos y hace hincapié en un crecimiento razonable.

3. Derechos de apreciación de acciones: estos instrumentos permiten que quien los recibe ejerza la acción mediante la compra de valores o que por el contrario

simplemente obtenga una tasa sobre el precio de la acción, ya sea en efectivo, en valores o en alguna combinación de ambos.

Nombraremos dos tipos: a) Plan de logro en el desempeño: concede acciones que se ganan mediante el logro de objetivos financieros predeterminados, como puede ser la utilidad o crecimiento en los ingresos por acción. b) Planes por desempeño: son planes cuyo pago o valor está determinado por el desempeño financiero medido en comparación con los objetivos establecidos al inicio de un período de varios años. Esto con el objetivo de vincular en un mayor grado el pago de los ejecutivos con el desempeño de la compañía.

3.4.3.3 Para los Vendedores

Los planes de incentivos para los vendedores se basan tradicionalmente en forma de comisiones por ventas, aunque el uso de comisiones varía de acuerdo con la industria. No obstante, el sistema más generalizado es utilizar una combinación de salario y comisiones. El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que se necesitan incentivos para motivar a los vendedores.

a) Plan de salario

En este tipo de plan al vendedor se le paga un salario fijo, aunque también es posible que haya incentivos ocasionales en forma de bonos, premios en concurso de ventas y otros. El plan funciona bien cuando el principal objetivo es el “trabajo de prospectos”, o cuando el vendedor básicamente da servicio a las cuentas, como es el desarrollo y ejecución de las ventas y los programas de capacitación en el producto para una fuerza de ventas del distribuidor, o la participación en muestras comerciales. Existen ventajas en pagar a los vendedores sueldo fijo. El vendedor sabe de antemano cual será su ingreso y la empresa tiene por su parte gastos fijos y predecibles con su fuerza de ventas. De esta manera se facilita cambiar territorios o cuotas o reasignar a los vendedores y se puede desarrollar un elevado nivel de lealtad entre el personal de ventas. Además fomenta el cultivar a los clientes a largo plazo y no las ventas fáciles y rápidas que pocas veces generan lealtad con la empresa. Sin embargo, el plan de salario tiene también desventajas. La principal es que no depende de los resultados, de hecho con frecuencia los salarios están vinculados con la antigüedad y esto puede resultar desmotivador para los vendedores que tienen potencial para lograr muchas ventas, quienes se dan cuenta de que lo que se recompensa es la antigüedad y no el desempeño.

b) Plan por comisión

En este caso se paga a los vendedores en proporción directa a sus ventas, por los resultados y solamente por ellos. Este plan presenta varias ventajas, entre las cuales destacan la entrega del mayor incentivo posible al vendedor y existe la tendencia por atraer a personal de ventas con grandes logros, que vea que el esfuerzo conducirá directamente a recompensas. Sin embargo este plan también posee desventajas, una de estas es que los vendedores se concentran en realizar una venta y en artículos de gran volumen; podrían restar importancia a cultivar a los clientes de siempre y a trabajar para sacar artículos

difíciles de vender y podrían presentarse enormes divergencias en los ingresos de los vendedores, esto puede producir la sensación de que el plan no es equitativo. Más grave aún es el hecho de que se alienta a los vendedores a que no acepten responsabilidades que no sean de ventas; como dar servicios a cuentas pequeñas. Además, el pago por comisión es excesivo en las épocas de auge económico y muy bajo en las recesiones, ya que el ciclo económico tiene relación directa con el número de ventas. Las comisiones tienden a acentuar la importancia que asigna el vendedor a hacer la venta, en lugar de hacer prospectos y cultivar a los clientes a largo plazo.

c) Plan Combinado

Está compuesto por los dos planes anteriores. La mayoría de las empresas pagan a sus vendedores una combinación de sueldo y comisiones, y una gran parte de estos planes cuenta con un componente salarial importante. En estos planes los vendedores tienen una base de ingreso, por lo que la seguridad de sus familias está garantizada. Además la compañía puede dirigir las actividades de sus vendedores al detallar que servicios se pagan con el componente salarial, mientras que la comisión representa un incentivo adicional que implica el logro de un mayor desempeño por parte del trabajador. Sin embargo, el componente salarial no está vinculado con el desempeño y por tanto, la empresa no cuenta con parte del valor como incentivo de lo que se paga a la persona. Los planes de combinación tienden también a ser complicados y es posible que surjan malos entendidos y por ende, tampoco actúen como arma de motivación. Por esta razón, una característica esencial del plan es que sea fácil de comprender por el trabajador, sólo así cumplirá su función, es decir, actuar como motivador del comportamiento.

d) Otra forma de incentivo para la fuerza de venta podría ser la de otorgar diversos premios especiales, tangibles como por ejemplo una televisión, concedidos de acuerdo con las calificaciones del desempeño del trabajador.

3.4.3.4 Para otros profesionales

a) Pago o Incremento por Mérito

Se refiere a cualquier aumento al salario asignado a un empleado con base en su desempeño individual, representando un incremento continuo de su salario en el tiempo. Estos planes son aplicados con mayor frecuencia sobre los empleados de oficina, particularmente los profesionales y secretarías. Este tipo de incentivo tiene defensores que argumentan que solamente la remuneración vinculada directamente con el desempeño puede motivar un mejor trabajo. Quienes están en contra ofrecen algunas buenas razones por las que estos planes podrían resultar contraproducentes. Una de ellas es que la utilidad del plan de pago por mérito depende de la validez y eficacia del sistema de evaluación del desempeño y si las evaluaciones son consideradas injustas, lo mismo ocurrirá con el aumento por mérito que se fundamenta en éstas. En el mismo sentido, los supervisores con frecuencia tienden a reducir las diferencias en el desempeño de los empleados cuando se calculan los aumentos por mérito; más bien dan a la mayoría de los empleados más o menos el mismo aumento, ya sea debido a la renuencia a despedir a algunos empleados o por el deseo de dar a todos un aumento que cuando menos les ayude a soportar el costo de la vida. Un tercer problema que casi todos los empleados piensan que se desempeñan por arriba del promedio; por tanto

recibir un aumento por mérito menor al promedio puede ser desmoralizante, lo que se puede ver reflejado como falta de reconocimiento.

b) Incentivos para Empleados Profesionales

Los empleados profesionales son aquellos cuyo trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido a la solución de problemas de la empresa, incluyendo a los abogados, contadores, economistas e ingenieros. Los profesionales casi siempre llegan a sus posiciones después de un período prolongado de estudio formal. Las decisiones de remuneración de los empleados profesionales comprenden problemas únicos. Uno es que, para la mayoría de los profesionales, el dinero históricamente ha sido menos importante de lo que ha sido para otros grupos de empleados. Esto se debe, en parte, a que los profesionales normalmente reciben buen pago y porque tienden a estar más impulsados por el deseo de producir trabajo de gran calidad y recibir reconocimiento de sus colegas. Sin embargo, esto no quiere decir que a los profesionales no les guste recibir incentivos financieros. Por lo general, existe una relación conservadora entre los bonos y el salario, es decir, partes más pequeñas del salario total se entregan en forma de bonos. El ciclo de tiempo de estos planes de incentivos tiende también a ser de más de un año, lo que refleja los años de desarrollo que habitualmente se necesitan para diseñar, desarrollar y comercializar un nuevo producto. Aunque no son estrictamente incentivos, existen muchos elementos no salariales que los profesionales deben tener para hacer mejor su trabajo. Estos elementos van desde un mejor equipo e instalaciones, hasta un estilo de administración estimulante que apoye sus publicaciones profesionales.

Otros ejemplos son: automóviles, viajes y financiamiento para la investigación, períodos sabáticos, reconocimiento público, libertad para elegir proyectos y mejoras generales en la vida laboral.

3.4.3.5 Planes de incentivos a Nivel de toda la organización

Estos planes de incentivos incluyen la participación de todos los empleados. Estos son: reparto de utilidades, la posesión de acciones por parte del empleado y los planes Scanlon.

a) Planes de Reparto de Utilidades

Es el plan mediante el cual la mayoría de los empleados comparten las utilidades de la compañía. Los resultados de este plan son el incremento del sentido de compromiso de los trabajadores con la organización, así como la sensación de participación y membresía. Es posible también que reduzcan la rotación del personal y alienten a los empleados a economizar. Estos resultados actúan como motivadores, porque logran un comportamiento de los individuos diferente, más comprometidos con la compañía. Los trabajadores se sienten parte y por ende, renuncian a ciertos objetivos individuales porque quieren y optan por el beneficio de la organización en general, no solo realizando de manera correcta su trabajo, sino también mostrando lealtad hacia la empresa, que le asegurará el bienestar en el largo plazo.

b) Plan de Reparto de Acciones para los Empleados

Este plan consiste en que una corporación contribuye con acciones propias a un fideicomiso que se establece con el fin de adquirir acciones de la compañía para los empleados. Estas contribuciones se realizan anualmente y en proporción a la compensación total de los empleados. El fideicomiso retiene los valores en cuentas individuales de los empleados y luego se les entrega al tiempo de su retiro o separación de la empresa. Este plan tiene varias ventajas; la corporación recibe una deducción de impuestos cuando hace su contribución, estos planes traen como consecuencia un aliento a los empleados a desarrollar una sensación de propiedad y compromiso con la empresa. Ocurre así, en parte, porque se les ofrece oportunidades y mayores incentivos financieros, crea un nuevo sentimiento de propiedad y fomenta el trabajo en equipo.

c) Plan Scanlon

Este plan surge con el objetivo de sincronizar las metas de la organización con las del trabajador, en otras palabras, asegurar que los dos conjuntos de metas se sobrepongan y que al tratar de alcanzar sus objetivos el trabajador alcance también los de la empresa.

En la actualidad este plan consta de cinco características fundamentales. La primera es la filosofía de la cooperación; gerentes y empleados deben trabajar por generar un clima de complementación, en el que todos aportan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de esta correcta y honesta interacción. La segunda característica es la identidad, esto significa que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar claramente establecido y los empleados deben entender la forma en la que funciona el negocio, por ejemplo, en término de consumidores, precios y costos. La capacidad es la tercera característica básica, el plan exige un alto grado de capacidad por parte de todos los empleados, tanto los que trabajan por hora como los supervisores y administradores. La cuarta característica del plan es el sistema de participación, que puede ser de dos niveles, el nivel departamental y el nivel ejecutivo. Los empleados presentan sugerencias para el mejoramiento de la productividad a los comités apropiados a nivel departamental, los que posteriormente transmiten selectivamente las sugerencias valiosas al comité de nivel ejecutivo. Éste último decide si aplica o no la sugerencia. El quinto elemento del plan es la fórmula de reparto de utilidades, que plantea que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos.

El plan Scanlon ha tenido mucho éxito en términos de la reducción de costos y el aumento de la sensación de participación y cooperación entre los empleados.

d) Planes de reparto de Ganancias

Este plan de incentivos compromete a los empleados en un esfuerzo común por lograr los objetivos de productividad de la compañía y compartir las ganancias. Para llevar a cabo este plan se requiere de una rigurosa implementación y la implementación de políticas claras que aseguren su buen resultado. El método de reparto de ganancias como incentivo es un concepto sencillo, pero se deben explicar varios puntos para asegurar que el plan funcione en la práctica. Primero, en la mayoría de los planes de reparto de ganancias la participación de los empleados es el factor más importante para su éxito. Obviamente, si los empleados desconfían de los motivos para instalar el plan, o creen que sus sugerencias no serán escuchadas o piensan que por alguna razón el plan fracasará, probablemente el plan

no tendrá éxito. Por tanto, la alta gerencia y el personal de supervisión tienen que apoyar activamente la supervisión participativa y estar dispuestos a hacer que estos planes funcionen. Además, por lo común trabajan mejor con una fuerza laboral técnicamente bien capacitada, motivada por la compensación superior y más involucrada e interesada en aprender sobre las ramificaciones financieras de sus puestos.

e) Planes de Reparto en Riesgo o Planes de Pago Variable

Son planes que colocan alguna porción del pago del empleado en riesgo, sujeto al cumplimiento de las metas financieras de la empresa. Unos de los propósitos de este método es pagar a los empleados como socios. En la medida en que el pago en riesgo sea parte de un programa más amplio, por ejemplo, programas que subrayen los valores de la confianza y el respeto, la amplia comunicación, la participación y las oportunidades para el progreso, enfocados principalmente a convertir a los empleados en socios del comité, deberán tener resultados positivos, logrando una mejora para la organización.

3.5 CONCLUSIONES

Las personas necesitan interactuar con otras para poder alcanzar sus propios objetivos, dependen de la sociedad para desarrollarse y auto-realizarse. En este contexto las organizaciones les permiten lograr sus objetivos individuales a través del logro de un objetivo común, es decir que las personas se identifican con el objetivo común de la organización, se enrolan a ella porque este objetivo común les representa un medio para alcanzar sus propios objetivos, y en función a ello dirigen sus esfuerzos/acciones para alcanzarlos.

La medida en que dirigen sus esfuerzos/acciones está directamente relacionada con lo que los motiva. Aquí juegan las implicancias desarrolladas por las diferentes teorías de la motivación, en virtud de las cuales podríamos concluir que toda persona se motiva por aquello que no tiene, que le falta, que desea alcanzar, es decir por sus necesidades insatisfechas, y en función a ello dirige sus acciones y sus esfuerzos. Aquí es donde la compensación y los incentivos entran a “jugar” con la motivación en pos del alcance de la meta fijada.

Ahora bien, ¿qué incentiva la motivación de una persona a esforzarse más y mejor?

La investigación realizada sobre la compensación y los incentivos nos permite entender que en el ámbito laboral los incentivos no representan en sí mismos un impulsor de esfuerzos o acciones para todos por igual, sino únicamente para aquellos que aún mantienen insatisfecha alguna necesidad, que necesariamente no tiene por qué ser una necesidad económica. Por eso es importante conocer el equipo de trabajo y las motivaciones personales de sus integrantes para determinar el tipo de incentivo que impulsará el mayor y mejor esfuerzo requerido en pos de un resultado.

4. MARCO EXPLORATORIO

4.1 ENCUESTA

4.1.1 Modelo de Encuesta

Motivación e incentivos laborales

La siguiente encuesta le tomará cinco minutos. La información que entregue permanecerá en el anonimato y sus respuestas serán estrictamente confidenciales. Agradecemos su sinceridad.

1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la metodología de reconocimiento al desempeño que le proporciona su área/sector?

2. Por favor identifique los tipos de incentivo que su área/sector le proporciona como reconocimiento a su desempeño.

	Muy reconocido	Reconocido	Poco reconocido	No reconocido
Ordenes de compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viajes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gratificaciones monetarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonus por desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación, beneficios académicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Día/s adicional/es de vacaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Por favor identifique qué tipo de incentivo lo motiva en su trabajo.

	Muy motivador	Motivador	Poco motivador	Desmotivador
Auto-realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hacer lo que le gusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balance vida-trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo libre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad horaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimientos monetarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuevo proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desafío de carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades "out-office"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Actualmente, ¿se siente motivado por su área/sector para hacer su trabajo?

5. ¿Los incentivos proporcionados por su área/sector, resultan efectivos para motivarlo a hacer su trabajo?

6. ¿Como evalúa la evolución en los incentivos que su área/sector le ha proporcionado a lo largo del tiempo?

- Cada vez mejores o mayores
- Cada vez peores o menores
- Se han mantenido igual

7. Si su área/sector no proporcionara ningún tipo de incentivo, ¿cómo cree que sería su desempeño?

8. Si su área/sector le proporcionara únicamente incentivos del tipo balance vida-trabajo, clima laboral o tiempo libre, ¿cómo cree que sería su desempeño?

9. Si su área/sector le proporcionara únicamente incentivos de tipo monetario, ¿cómo cree que sería su desempeño?

10. En su opinión, el/los incentivo/s proporcionados por su área/sector, requieren mejoras o cambios?

POBLACION ENCUESTADA: 2 Equipos de trabajo, 20 Encuestados

RESPONDIERON LA ENCUESTA: 15 Encuestados

REPRESENTATIVIDAD DE LA ENCUESTA: 75%

4.1.2. Resultados de la Encuesta

1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la metodología de reconocimiento al desempeño que le proporciona su área/sector?

		Porcentaje	Respuestas totales
Muy satisfecho		13,33%	2
Satisfecho		66,67%	10
Insatisfecho		20%	3
Muy insatisfecho		0%	0
		Total Respuestas	15

2. Por favor identifique los tipos de incentivo que su área/sector le proporciona como reconocimiento a su desempeño.

	Muy reconocido	Reconocido	Poco reconocido	No reconocido	Respuestas totales
Ordenes de compra	0%	15,38%	38,46%	46,15%	15
Viajes	0%	15,38%	7,69%	76,92%	15
Gratificaciones monetarias	0%	46,15%	7,69%	46,15%	15
Bonus por desempeño	13,33%	66,67%	13,33%	6,67%	15
Capacitación, beneficios académicos	0%	23,08%	38,46%	38,46%	15
Día/s adicional/es de vacaciones	0%	15,38%	23,08%	61,54%	15
Total Respuestas					15



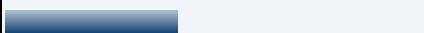
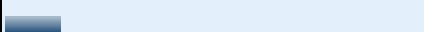
3. Por favor identifique qué tipo de incentivo lo motiva en su trabajo.

	Muy motivador	Motivador	Poco motivador	Desmotivador	Respuestas totales
Auto-realización	21,43%	64,29%	14,29%	0%	15
Hacer lo que le gusta	23,08%	46,15%	30,77%	0%	15
Desarrollo de carrera	7,69%	76,92%	15,38%	0%	15
Balance vida-trabajo	40%	46,67%	13,33%	0%	15
Tiempo libre	23,08%	30,77%	30,77%	15,38%	15
Flexibilidad horaria	23,08%	46,15%	23,08%	7,69%	15
Reconocimientos monetarios	28,57%	57,14%	7,14%	7,14%	15
Nuevo proyecto	7,69%	46,15%	38,46%	7,69%	15
Desafío de carrera	15,38%	46,15%	30,77%	7,69%	15
Actividades "out-office"	0%	38,46%	46,15%	15,38%	15
Total Respuestas					15

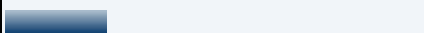
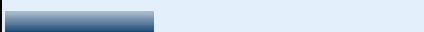

4. Actualmente, ¿se siente motivado por su área/sector para hacer su trabajo?

	Porcentaje	Respuestas totales
Muy motivado	0%	0
Motivado	73,33%	11
Poco Motivado	26,67%	4
Desmotivado	0%	0
Total Respuestas		15



5. ¿Los incentivos proporcionados por su área/sector, resultan efectivos para motivarlo a hacer su trabajo?

		Porcentaje	Respuestas totales
Muy Efectivos		6,67%	1
Efectivos		60%	9
Poco efectivos		26,67%	4
No efectivos		6,67%	1
Total Respuestas			15

6. ¿ Como evalúa la evolución en los incentivos que su área/sector le ha proporcionado a lo largo del tiempo?

		Porcentaje	Respuestas totales
Cada vez mejores o mayores		13,33%	2
Cada vez peores o menores		20%	3
Se han mantenido igual		66,67%	10
Total Respuestas			15

7. Si su área/sector no proporcionara ningún tipo de incentivo, ¿cómo cree que sería su desempeño?

		Porcentaje	Respuestas totales
Mejor		0%	0
Igual		60%	9
Peor		40%	6
Total Respuestas			15

8. Si su área/sector le proporcionara únicamente incentivos del tipo balance vida-trabajo, clima laboral o tiempo libre, ¿cómo cree que sería su desempeño?

		Porcentaje	Respuestas totales
Mejor		53,33%	8
Igual		46,67%	7
Peor		0%	0
Total Respuestas			15

9. Si su área/sector le proporcionara únicamente incentivos de tipo monetario, ¿cómo cree que sería su desempeño?

		Porcentaje	Respuestas totales
Mejor		53,33%	8
Igual		46,67%	7
Peor		0%	0
Total Respuestas			15

10. En su opinión, el/los incentivo/s proporcionados por su área/sector, requieren mejoras o cambios?

		Porcentaje	Respuestas totales
Si		93,33%	14
No		6,67%	1
Total Respuestas			15

4.2 ENTREVISTA

4.2.1 Modelo de Entrevista

Detalle a continuación las preguntas que conforman el modelo de entrevista utilizado.

1. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?
2. ¿Qué herramientas de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?
3. Por favor cuénteme su opinión sobre la utilización de incentivos como impulsores de la motivación. ¿Cree que resultan efectivos, todos por igual o cree que algún tipo de incentivo funciona mejor?
4. De acuerdo a su experiencia en management y manejo de gente, ¿qué cree que motiva a las personas a hacer mejor su trabajo?
5. Por favor lea detenidamente los resultados obtenidos en una encuesta realizada recientemente en los equipos de mora tardía de HSBC Bank Argentina SA. ¿Qué reflexión puede hacer sobre los resultados obtenidos?

4.2.2 Selección de los entrevistados

La selección de los entrevistados fue realizada considerando sus experiencia en management y manejo de gente; el puesto que desempeñan; la experiencia en esquemas de incentivos; sus liderazgos orientado a resultados.

4.2.3 Desarrollo de las entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a dos personas de HSBC Bank Argentina SA, integrantes de la gerencia de recupero con equipos de trabajo a su cargo. Actualmente desempeñan los puestos de “Gerente de Recupero Cartera Retail” (primer entrevistado) y “Jefe de Cobranzas” (segundo entrevistado).

Se transcriben a continuación ambas entrevistas.

ENTREVISTADO 1: GERENTE DE RECUPERO CARTERA RETAIL

1. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?

Me defino como un líder participativo y democrático. Tomo las decisiones luego de haber potenciado la discusión y el intercambio entre los miembros del equipo.

2. ¿Qué herramientas de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

Depende mucho del contexto, pero en líneas generales trato de construir un plan de carrera a medida para aquellas personas que tienen potencial y voluntad de desarrollo. Conocer sus objetivos, fortalezas y debilidades me ayuda y compromete para brindar toda mi colaboración con el fin de cooperar en su desarrollo personal. Como herramientas específicas utilizo esquemas de premios e incentivos, ejercicios que desafíen el status quo, trato de dar el empowerment necesario a mi equipo sumado a la confianza que los motiva a hacer y equivocarse en vez de no hacer.

3. Por favor cuénteme su opinión sobre la utilización de incentivos como impulsores de la motivación. ¿Cree que resultan efectivos, todos por igual o cree que algún tipo de incentivo funciona mejor?

Los planes de incentivo a mi criterio son una valiosa herramienta siempre que sean adecuadamente administrados y comunicados, de lo contrario podrían ser contraproducentes y no generar el efecto deseado.

Respecto al modelo, considero que en general un incentivo bien aplicado, donde se comunique con claridad el diferencial esperado y las instrucciones para lograr el éxito, acompañado por mediciones constantes que den cuenta del estado parcial y permitan corregir un desvío, tiene grandes probabilidades de ser beneficioso.

Mi recomendación es no centralizar los premios únicamente en dinero en efectivo sino otorgar al o los ganadores premios en experiencias o vivencias que se asocien al esfuerzo realizado.

4. De acuerdo a su experiencia en management y manejo de gente, ¿qué cree que motiva a las personas a hacer mejor su trabajo?

El reconocimiento.

Estar en el lugar de trabajo más adecuado a sus competencias

Sentir la libertad de proponer nuevas y mejores formas de hacer las cosas

Tener la curiosidad constante por el desafío que se plantea.

Depender de un líder de quien aprender, con quien poder desarrollarse y crecer profesionalmente

Y una remuneración acorde al desafío y la responsabilidad del puesto.

5. Por favor lea detenidamente los resultados obtenidos en una encuesta realizada recientemente en los equipos de mora tardía de HSBC Bank Argentina SA. ¿Qué reflexión puede hacer sobre los resultados obtenidos?

Veo una gran oportunidad para comenzar a trabajar!

ENTREVISTADA 2: JEFE DE COBRANZAS

1. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?

Claramente tengo un perfil carismático, siempre busco que mi equipo se identifique conmigo (al menos eso intento), que sean capaces de proponerse cosas difíciles, los incentivo a que prueben cosas nuevas, realmente me gusta generar entusiasmo y muy buen ambiente de trabajo y sobre todas las cosas trabajo en equipo.

2. ¿Qué herramientas de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

*Para que un equipo este motivado, tiene que saber cual es su objetivo y para saber su objetivo el líder tiene que ser muy claro y decidido a la hora de **comunicar** generando de esa manera un vinculo con la estructura, para mi ese es el primer paso.*

3. Por favor cuénteme su opinión sobre la utilización de incentivos como impulsores de la motivación. ¿Cree que resultan efectivos, todos por igual o cree que algún tipo de incentivo funciona mejor?

Si creo que los incentivos resultan efectivos, no todos son iguales, pero para mi lo que mejor funciona es el "reconocimiento", cada líder es una célula de recursos humanos y debe definir acciones que no estén siempre relacionados con un esquema remunerativo, por ejemplo: otorgar un día libre por un muy buen desempeño, aunque considero que el esquema remunerativo también es un gran impulsor de motivación.

4. De acuerdo a su experiencia en managment y manejo de gente, ¿qué cree que motiva a las personas a hacer mejor su trabajo?

Creo que lo que motiva a la gente para hacer mejor su trabajo, es sentirse parte del equipo y que participen activamente de lo que se está haciendo, que cada participante se sienta protagonista en el lugar que ocupa.

5. Por favor lea detenidamente los resultados obtenidos en una encuesta realizada recientemente en los equipos de mora tardía de HSBC Bank Argentina SA. ¿Qué reflexión puede hacer sobre los resultados obtenidos?

Claramente hay oportunidades de mejora.

5. CONCLUSIONES GENERALES Y REFLEXION FINAL

Como primera conclusión puedo aseverar que cada persona crece en una determinada época, es influenciada por los sucesos que ocurren en la misma y que hacen a su generación, se forma académica y laboralmente en un ámbito que le es propio y va adquiriendo capacidades, habilidades o destrezas y desarrollando otras. Esto hace que la persona sea un individuo con aptitudes únicas que lo distinguen del resto, y por supuesto con motivaciones personales que movilizan su comportamiento el cual orienta a satisfacer sus propios deseos.

Como segunda conclusión puedo decir que el individuo movilizado por sus propios deseos busca un medio para satisfacerlos y así comienza a interactuar socialmente con otros individuos. De esta manera se enrola en grupos, comunidades y organizaciones donde estos otros individuos le son afines. La afinidad está dada por los objetivos perseguidos que serían los deseos individuales proyectados en el objetivo común del grupo, comunidad u organización al que se enrolan como medio para alcanzarlos.

Como tercera conclusión a cerca de las teorías analizadas sobre la motivación, puedo afirmar que las motivaciones personales se sostienen en las necesidades no satisfechas. Las diferentes teorías desarrolladas mencionan jerarquías de necesidades que van desde las más básicas hasta las más sofisticadas a medida que se van satisfaciendo. Esto me lleva a reflexionar sobre la importancia de la selección de los recursos humanos a la hora de armar los equipos de trabajo, creo que resulta determinante considerar las necesidades personales que motivan a estos recursos y las tareas de trabajo que demandarán sus puestos para entender si guardan relación, si serán un grupo homogéneo y si todos trabajarán como equipo.

Respecto de los incentivos como motor impulsor de la motivación, la encuesta me aportó información valiosa sobre cómo perciben los equipos de trabajo de mora tardía de esta entidad el reconocimiento a su desempeño y claramente refleja la necesidad de implementar mejoras. Independientemente del resultado alcanzado y de las mejoras necesarias que pide la gente, las repuestas a las preguntas 7, 8 y 9 sobre cómo serían sus desempeños sin incentivos, con incentivos de tipo no monetarios y con incentivos monetarios, reflejan respuestas dispares de los integrantes de los equipos y me dejan el interrogante sobre la necesidad de revisar las motivaciones personales de c/u para entender la homogeneidad de los equipos. A priori pareciera que algunos necesitan un cambio de tareas o de sector.

Respecto del incentivo más efectivo como impulsor de la motivación, advierto de las respuestas relevadas en la pregunta 3 que la “Autorrealización” y el “Desarrollo de Carrera” fueron priorizados por sobre los incentivos de tipo monetario-económico, lo cual me permite abordar a una cuarta conclusión, a saber: ***los incentivos de tipo no monetario y enfocados a lo personal (como en este caso sería la autorrealización y el desarrollo de carrera) son los que motivan a las personas a conducir sus esfuerzos por mejorar su desempeño.***

REFLEXION FINAL

Conocer a las personas que conforman los equipos de trabajo es la base para determinar las motivaciones en sus tareas y consecuentemente para conducir sus esfuerzos en alcanzar los objetivos propuestos. Este conocimiento permitirá elaborar un esquema de incentivos a medida del grupo de trabajo, pero siempre priorizando las habilidades y gustos personales en las tareas de cada uno, esto facilitará la autorrealización personal que sería el principal motor impulsor de la motivación para un mejor desempeño.

6. BIBLIOGRAFIA

- Maslow A.: “Motivation & Personality”
- Herzberg F.; Maslener B.; Snyderman B.; “The motivation to work”
- Katz D.; Khan R.; “Sicología Social de las organizaciones”
- Gibson J.; Ivancevich J.; “Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos”
- Dessler Gary; “Administración del Personal”
- Ocaña José A.; “Mapas mentales y estilos de aprendizaje”
- Lewin Kurt; “Teoría del Campo”
- Festinger Leon; “Teoría de la disonancia cognitiva”
- Chiavenato Adalberto; “Administración de Recursos Humanos”
- Robbins Stephen P.; “Comportamiento organizacional”
- Acuña Eduardo; “Tecnología , Estructura y Motivación: Un enfoque socio técnico”
- Bravo Arteaga A.; Fernandez del Valle J.; “La evaluación convencional frente a los nuevos modelos de evaluación auténtica” (Artículo ISSN 0214-9915; Año 2000)
- www.itnuevolaredo.edu.mx; Link basado en Administración y Comportamiento organizacional de Stephen Robbins.
- Chirinos Nilda; “Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral” (Artículo Revista Venezolana Vol.2 Nro.4; Año 2009)
- Molinari Paula; Material de Clase - Curso “Estrategia de RRHH”