

LOS INCETIVOS COMO FACTOR MOTIVACIONAL DENTRO DE LA
ORGANIZACIÓN

Juanita Hoyos Cardona

Universidad de la Sabana

Facultad de Psicología

Diplomado en Gestión Organizacional

Chía, julio de 2007

Resumen

El presente es un trabajo teórico donde se pretende estudiar, analizar y comprender de que manera son importantes los incentivos en el área laboral, y como estos pueden cambiar el comportamiento o percepción de los trabajadores acerca del cargo que están desempeñando, teniendo en cuenta que muchas empresas actualmente se concentran en los niveles de producción y ventas, dejando a un lado la parte humana de cada uno de los miembros que la conforman. A partir de la literatura consultada se saco la conclusión de que los incentivos pueden ser tanto positivos como negativos dependiendo de la manera como sean utilizados dentro de la organización.

Abstract

This is a theoretical work wish attempts to study the way incentives are important in the labour area, and how this ones can change worker's behaviour and perceptions about their functions and responsibilities that their jobs carry on, taking in account that now days, most of the companies are focused only on sales and level of production, leaving to a side the human part of each one of the members that make part of it. From consulted literature the conclusion obtained is that incentives can be as much positive as negative depending on the way as they are used.

Los Incentivos como Factor Motivacional dentro de la Organización

Bernal (2007), afirma que uno de los aspectos fundamentales relacionados con la función de la dirección de las organizaciones es la motivación, la cual se refiere a “todo aquello que influye en el comportamiento de las personas para la consecución de un determinado resultado” Sin embargo, según Robbins y Coulter, citados por Bernal (2007) en el ámbito administrativo, la motivación se refiere a los “procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”

Antes de empezar a hablar de las teorías utilizadas por los psicólogos para explicar la motivación se tomo una definición formulada por Escobar y Aguilar (2001) quienes afirman que la palabra motivación se deriva del latín *motivus*, que significa “causa del movimiento”, lo cual sugiere propiedades de activación motora para generar la conducta, y adicionalmente se entiende que la motivación implica estados internos que dirigen al organismo hacia metas o fines determinados y le confieren intensidad a la conducta (pag 2). Así mismo Cofer (1972) afirma que cualquiera que sea la perspectiva desde la cual se aborda el estudio de temas psicológicos, en algún momento habrá de enfrentarse con el tema de la motivación. Tarde o temprano hará falta estudiar el porqué de la conducta, sea esta la del ser humano, sea la de sujetos que pertenecen a especies inferiores. Por otro lado, las emociones, convertidas en muchas ocasiones en la llave maestra que permite la relación y cohesión en los grupos, constituyen uno de los ámbitos menos explorados en el campo de la psicología, pese a la enorme relevancia que tienen.

Según Morris (2002), antes del siglo XX los psicólogos tendían a atribuir la conducta a los instintos, los cuales se definen como los patrones innatos de conducta que caracterizan a una especie.

William James (1890), citado por Morris (2001) propone que en la motivación se deben incluir los instintos humanos como la rivalidad, el temor, la curiosidad, la timidez entre otros, pero a partir del siglo XX, esta teoría de los instintos empezó a perder prestigio como explicación de la conducta por dos razones explicadas por Morris

(2001): a) La conducta humana mas importante no es innata, sino que se aprende a través de la experiencia; b) La conducta humana rara vez es rígida, inflexible, inalterable y característica de la especie. Por estas razones, después de la Primera Guerra Mundial, los psicólogos comenzaron a buscar una explicación con más credibilidad acerca de la conducta humana.

Así mismo, Papalia (1987) añade que varios psicólogos han formulado una serie de teorías y han seguido diversos caminos para confirmarlas o refutarlas, y según se formularan, las teorías, se agrupan en tres categorías, algunas hacen parte de la base biológica, otras del aprendizaje y otras en la base cognitiva.

Por otro lado, Charles Morris, (2001), en su libro sobre Introducción a la Psicología, define algunos aspectos referentes a las necesidades corporales, las cuales crean un estado de tensión o activación, a lo que el llama como *pulsión*, y también menciona la *teoría de la reducción de la pulsión*, en la cual el intento de atenuar un estado desagradable de tensión sería lo que motivaría la conducta, lo que significa que se está buscando un equilibrio para que ese estado de incomodidad disminuya.

Adicionalmente aclara que esa reducción de la pulsión no explica toda la conducta motivacional, ya que algunas conductas no son activadas por estados internos, es decir que la conducta puede ser motivada por objetos que se encuentran en el medio ambiente y que podrían ser denominados *incentivos*. (Bolles, 1972; Rescorla y Solomon, 1967) citados por Morris (2007).

Algunos psicólogos piensan que gran parte de la conducta humana está motivada por pulsiones inconscientes, y adicionalmente afirman que la conducta se origina en la motivación intrínseca o extrínseca. La motivación intrínseca según Morris (2007) proviene del interior del individuo, mientras que la conducta extrínseca se puede explicar como un deseo por realizar una conducta para obtener una recompensa o para evitar el castigo.

Michael Domjan (1998) explica esto como la teoría de la reducción de la pulsión, y dice que el reforzamiento es una forma de inducir a la conducta a cambiar. Cuando se habla de una motivación inducida por un estado de pulsión biológica, se le llama motivación primaria, pero cuando tan solo la presencia del reforzador desencadena una conducta se le denomina motivación por incentivo.

Otra definición que se podría dar sobre la motivación es la suministrada por Schiffman y Kanuk (2005), quienes dicen que la motivación es la “fuerza impulsora de los individuos que los empuja a la acción” y esta fuerza impulsora es generada por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha. Generalmente las personas se esfuerzan tanto conciente como subconscientemente con tal de reducir dicha tensión, mediante un comportamiento que, según sus expectativas, satisfará sus necesidades y de esta manera se reducirá el estrés que padecen. (Schiffman y Kanuk, 2007) Otro concepto que valdría la pena mencionar es el de Persistencia motivacional, que según Hernández, García, Rubio y Santacreu (2004) es en la que se buscan nuevas respuestas alternativas, manteniéndose una tasa de emisión constante. Según Skinner citado por Domjan (1998), la conducta consiste en actuar o en relacionarse con el mundo actual, y responder dependiendo de los estímulos que se presenten. Papalia (1987) argumenta que el aprendizaje desempeña un papel muy importante a la hora de dirigir la conducta animal y humana y menciona también a Skinner (1953) diciendo que el fue quien demostró que un gran numero de conductas se pueden enseñar recompensando a la persona inmediatamente después de haber realizado la conducta deseada.

Bolles (1973) afirma que las teorías del incentivo indican que los organismos se pueden anticipar al reforzamiento, y que esa anticipación ayuda a facilitar la conducta instrumental. Citando además algunos autores que aportan a estas teorías: Brown (1961), considera que la anticipación del reforzamiento es solo una fuente aprendida de la pulsión. Otros teóricos como Spence, (1956), considera que el incentivo y la pulsión son paralelos y complementarios como fuentes de motivación. Mientras que otros teóricos como por ejemplo Mowrer (1960) eliminan la participación de la pulsión en la motivación de la conducta. Por lo tanto, Bolles (1973) concluye afirmando que se podría pensar en el incentivo como un componente de la pulsión, paralelo a la pulsión o sustituto de la pulsión.

Adicionalmente, Escobar y Aguilar (2002) afirman que hay ciertos mecanismos fisiológicos que originan y organizan las secuencias de conducta que por sus características reciben el nombre de conductas motivadas. Estas conductas son iniciadas por estímulos internos y externos que a su vez involucran conductas de desplazamiento

hacia la meta, en donde el nivel de alertamiento se aumenta y el organismo empieza a acercarse o a alejarse de metas específicas, ya que a diferencia de lo que se cree, existen varios sistemas motivacionales naturaleza aversiva. Con esto, Swanson y Mogenson (1981), citados por Escobar y Aguilar (2001) sugieren tres estados secuenciales comunes a una variedad de conductas adaptativas u orientadas a un objetivo determinado: a) *fase de iniciación* inducida por deficiencias fisiológicas, información cognoscitiva, y señales sensoriales. b) *Fase de procuración*, consiste en la excitación o alertamiento general asociado con la ejecución de conductas de desplazamiento, información sensorial, la utilización de experiencias pasadas y respuestas fisiológicas. c) *fase consumatoria*, incluye la realización de respuestas motoras preprogramadas (lamer, masticar, deglutir, ingesta), retroalimentación sensorial (gusto, olfato), mecanismos de saciedad que están involucrados en la terminación de la respuesta, al igual que de reforzamiento, que predispone la conducta futura dependiendo de las consecuencias de las respuestas pasadas. Para concluir, podría decirse que los estados motivacionales mencionados anteriormente cumplen tres funciones. En primer lugar esta una *función directiva*, donde la conducta es guiada hacia una meta específica, en segundo lugar hay una activación y un incremento en la alerta general, para también dar energía al individuo para llevar a cabo la acción y por último cumplen una función organizadora, al combinar cada uno de los componentes de la conducta para formar una secuencia de comportamiento coherente, orientado hacia una meta.

Hace algunos años Abraham Maslow, citado por Morris (2001), dispuso los motivos en una jerarquía de los más bajos a los más altos (1954). Los motivos inferiores son relativamente simples: surgen de las necesidades corporales que es preciso satisfacer, luego los motivos empiezan a tener orígenes más sutiles como el deseo de vivir lo más cómodamente posible en el ambiente que rodea al individuo, de tratar en forma óptima con otros seres humanos y de causar la mejor impresión. Adicionalmente, Maslow pensaba que el motivo más “evolucionado” de la jerarquía es la autorrealización, es decir la pulsión de alcanzar todo el potencial que la persona posea.

De acuerdo con la teoría de Maslow, los motivos superiores solo aparecen después de haber satisfecho los más básicos. A continuación, en la tabla 1.1, se muestra de manera gráfica la jerarquía de Maslow

Tabla 1.1 *Jerarquía de Maslow*

Haciendo referencia a la jerarquía de Maslow, Pin (1994) añade que esta teoría no solo describe la jerarquía de las necesidades, sino que además se puede complementar con dos hipótesis:

1. Hasta que una necesidad no se ha satisfecho en cierto grado, no aparece la siguiente. Esta aparición de necesidades, según Maslow es sucesiva y depende de cada individuo.
2. La aparición de necesidades humanas no tiene fin. La última de las que aparecen, la de la autorrealización, es limitada. Según Maslow, el ser humano está en continuo crecimiento.

Lindner (1998), realizó un estudio cuyo propósito era describir la importancia de ciertos factores de motivación en los empleados en el centro de la investigación y de la extensión de Picketon y el centro de la empresa. Específicamente, el estudio intentó describir la importancia alineada de los diez factores siguientes de la motivación: (a) *seguridad en el empleo*, (b) *ayuda comprensiva con problemas personales*, (c) *lealtad*

personal a los empleados, (d) trabajo interesante, (e) buenas condiciones de trabajo, (f) disciplina discreta, (g) buenos salarios, (h) promociones y crecimiento en la organización, (i) sensación de estar adentro en cosas, y (j) aprecio completo del trabajo hecho. Un propósito secundario del estudio era comparar los resultados de este estudio con los resultados del estudio de otras poblaciones.

El orden de motivación arrojados en el estudio fue el siguiente: (a) *trabajo interesante, (b) buenos salarios, (c) aprecio completo del trabajo hecho, (d) seguridad en el empleo, (e) buenas condiciones de trabajo, (f) promociones y crecimiento en la organización, (g) sensación de estar adentro en cosas, (h) lealtad personal a los empleados, (i) disciplina discreta, y (j) ayuda comprensiva con problemas personales.* Una comparación de estos resultados a la teoría de de Maslow proporciona una cierta penetración interesante en la motivación del empleado. El motivador alineado del número uno, trabajo interesante, es un factor de auto realización. El motivador alineado del número dos, buenos salarios, es un factor fisiológico. El motivador alineado del número tres, aprecio completo del trabajo hecho, es un factor de la estima. El motivador alineado del número cuatro, seguridad en el empleo, es un factor de seguridad. Por lo tanto, según Maslow (1943), si los encargados desean tratar el factor de motivación más importante de los empleados de los centros, los factores interesantes del trabajo, fisiológicos, de seguridad, sociales, y de la estima deben primero ser satisfechos. Si los encargados desearan tratar el segundo factor de motivacional de los empleados de los centros, la buena paga, paga creciente sería suficiente.

Forgionne (1982), realizo otro estudio donde se examina la influencia del sexo en la satisfacción con factores relacionados trabajo, la satisfacción profesional total, actitudes hacia varios motivadores, y la motivación total del trabajo entre encargados. Usando un análisis estadístico de los datos del examen, el estudio identifica muchas diferencias significativas entre las percepciones de los gerentes y administradores y las actitudes masculinas y femeninas.

Monzon (1994), explica que la Psicología como ciencia independiente tiene algo más de siglo y medio de existencia, y la rama de la Psicología Organizacional empieza a desarrollarse con los primeros años del siglo XX, pasando por una serie de etapas hasta configurarse como una de las especialidades más importantes de la Psicología. Su

objetivo principal se centra en el estudio del comportamiento humano en el trabajo, según Weinert (1985), citado por Monzon (1994).

Al estudiar la conducta de los individuos y los grupos en el contexto de las organizaciones, Milchell (1979), citado por Monzon (1994), han de tenerse en cuenta diferentes niveles:

Individual: Características propias y diferenciales de cada individuo.

Importancia de los grupos y la interacción entre los individuos.

Organizacional: Definido por el sistema de roles y reglas, las redes de comunicación, el sistema de poder y la estructura de la autoridad.

“Todo el mundo es conciente de que una empresa es una organización humana, es decir que esta formada por personas que trabajan coordinadas de algún modo para conseguir ciertas metas o resultados” Perez López, (1985), citados por Pin (1994)

Bernal (2007) retoma varias definiciones desde la perspectiva económico-administrativa. Dentro de estas se encuentran la definición propuesta por Hodge quien define a las organizaciones como entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común. De igual manera Jones y George afirman que las organizaciones están formadas por colectivos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados. Otra definición encontrada por Bernal, fue la dada por Hellriegel, Jackson y Slocum, quienes definen a la organización como grupos de personas que cuentan con una estructura y se esfuerzan para lograr metas que no podrían alcanzar de manera individual, y para Daft, las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados que interactúan con el ambiente externo para el logro de unos objetivos determinados. Y por ultimo, Bateman y Snell definen las organizaciones un sistema social administrativo, diseñado y operado para alcanzar un conjunto específico de objetivos relacionados con los intereses de los inversionistas, los trabajadores, los clientes entre otros.

Bernal (2007) añade que dada la complejidad de las actividades que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas u orientadas de forma racional con el

propósito de hacerlas competitivas, lo cual implica desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control de diferentes acciones, y esto es necesario para que las organizaciones sean eficientes, lo que Bernal define como obtener los mejores resultados con la mínima inversión, mientras que la eficacia es la capacidad de lograr las metas de la organización.

Sin embargo Alles, (2004) afirma que se debe tener presente la manera como piensa una organización sobre sus propios recursos humanos, y esto depende de la ubicación que tiene esta área en su estructura, y menciona algunos ejemplos: Si la organización tiene un jefe de personal que reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa, pero si por el contrario tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, es una organización que valora y cuida sus recursos humanos.

Ulrico, Lose y Lake (1997) afirman que las funciones del Departamento de Recursos Humanos, deben consistir en buscar formas para aumentar y saber manejar los recursos que la empresa posee. Así mismo, el personal de recursos humanos podría centrar mas su actividad en añadir valor a la empresa, y su función principal debe consistir el la “entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día mas competitiva, que opere con la máxima eficacia y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente”.

Alles (2004) menciona en la siguiente tabla las principales funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 1.2 *Principales funciones por área de recursos humanos*

Relaciones Industriales	Capacitación y Desarrollo	Empleos	Compensaciones	Administración
Cuidado de la relación con los gremios	Capacitación; entrenamiento; planes de carrera; planes de sucesión.	Atracción; Selección; Incorporación e inducción de personas	Revisiones de salarios; políticas de beneficios; encuestas salariales para comparar con el mercado.	Aspectos administrativos en general; liquidación de haberes, control de ausentismos.

Sin embargo durante décadas, la gran disyuntiva que han presentado las empresas con relación al recurso humano es determinar, que va primero, que manda sobre que, que subordina a que.

El objetivo final de los profesionales de Recursos Humanos, según González (2005) es empatar a la gente con la empresa, y para lograr esto se debe tener claro que quiere la empresa y que quiere la gente. Palabras como “traición”, “compromiso”, “motivación” solo tienen sentido en el mundo empresarial cuando existe simetría entre los protagonistas y sus proyectos. No se puede hablar de compromiso si los empleados no conocen hacia donde va la empresa ni hacia donde quiere ir el mismo.

Otro aspecto importante es el Comportamiento Organizacional, que Davis y Newstrom (1999) explican que es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones, además brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis:

Ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización.

Contribuye a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales.

Adicionalmente Davis y Newstrom (1999) afirman que la Psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas, estas pueden relacionarse con las necesidades de la persona y /o con las consecuencias resultantes de sus actos. En el caso de las necesidades lo que motiva a los individuos no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean. Esto deja a los administradores dos medios básicos para la motivación de la gente:

Demostrarle que ciertas acciones redundaran en una mejor satisfacción de sus necesidades o amenazarla con la insatisfacción de sus necesidades en caso de que siga un curso de acción indeseable.

Vadillo (1999), asegura que en buena parte de las organizaciones es práctica usual evaluar el desempeño de los empleados, esa evaluación de puestos permite determinar los niveles de salario para cada puesto con equidad interna. La evaluación de desempeño no solo es una técnica de la administración de remuneraciones que permite, de acuerdo con las políticas establecidas, servir de guía para otorgar incremento de sueldo. Ha probado su utilidad en el mejoramiento de la actuación del empleado y de su propio jefe en su relación con su empleado, y esto se debe a que si existe participación de ambos, la comunicación mejorara haciendo evidentes tanto fallas como aciertos.

Adicionalmente Wrther, asegura que la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que se deben tomar, sin embargo asegura que las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Es importante contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación y de esta manera el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden los esperado a los que no lo hacen

Así mismo Vadillo, (1999) dice que existen diversos enfoques para diseñar un programa de calificación de meritos o evaluación de desempeño:

Tradicional: Incluye factores de mediación como aspectos de la personalidad, disciplina, etc.

Por resultados: Con evaluación de realización de objetivos, solución de problemas y toma de decisiones, fijación de metas, etc.

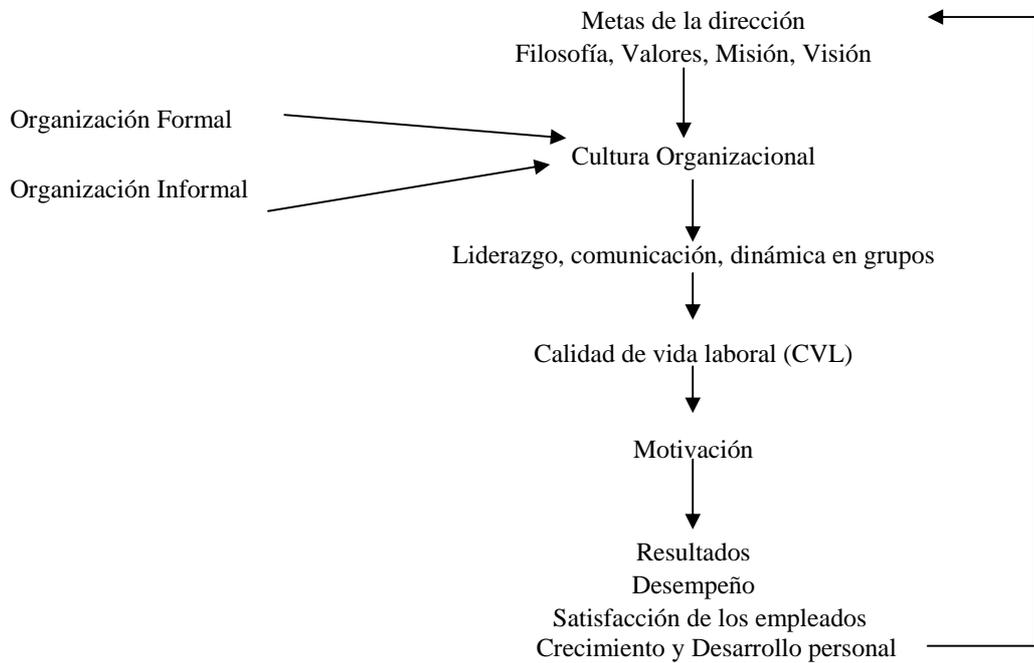
Por Perfiles: Con el trazo previo del perfil del puesto, para compararlo después con el ocupante.

Wrther, añade que además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que se otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación.

Sin embargo, Sosa (2007) asegura que muchas veces se les colocan metas inalcanzables a las personas o por los menos ellas pueden pensar que son inalcanzables lo que hará que se logren efectos contrarios y en vez de generar motivación en los empleados se genera la desmotivación. Esto es a lo que Sosa llama “ley de la atracción universal” y la explica diciendo que si las personas tienen pensamientos negativos hacia una situación, entonces la atracción será negativa, pero si las personas tienen pensamientos positivos y piensan que las cosas si son realizables, se lograra una atracción positiva.

De esta manera, Davis y Newstrom (1999) concluyen que la motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Una organización puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad.

Davis y Newstrom (1999) proponen un ejemplo de sistema de comportamiento organizacional, el cual se encontrara a continuación:

Tabla 1.3. *Sistema de comportamiento Organizacional*

Summers (2005) afirma que hoy en día los consumidores están esperando una mejor calidad en los productos que ellos están adquiriendo y del servicio que se les está brindando. Una organización efectiva reconoce que una buena administración hace que el negocio prospere, adicionalmente responde a las exigencias de sus clientes centrandose en su cadena de valor con miras a proveer productos de buena calidad y un buen servicio, se preocupa por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes tanto internos como externos, fomentar el trabajo en grupo y la cooperación; identificar indicadores claves para llevar a cabo sus proyectos, mirar siempre a largo plazo con un desarrollo continuo, y hacer que cada uno de sus trabajadores sienta que hace parte del proceso.

Pinder (1998) asegura que la motivación laboral es importante para desarrollar de una manera eficiente los trabajos, e incluso para idear nuevas formas para mejorar el rendimiento que cada uno de los trabajadores tiene. La motivación laboral involucra además la creación de un trabajo hecho para la persona o incluso el traslado a otro trabajo, incluso para muchas personas la motivación laboral significa empezar un nuevo

ciclo de entrenamiento y de involucración a una nueva empresa después de haber perdido el cargo. Actualmente lo que más les preocupa a los administradores es la forma de lograr que sus trabajadores se sientan motivados para levantarse cada mañana e ir a trabajar, y adicionalmente animarlos a que haya un compromiso mental y emocional mientras que se encuentran en sus puestos de trabajo, debido a que la gente muchas veces no se encuentra comprometida con sus funciones dentro de la organización aunque demuestren que sí están trabajando.

Adicionalmente Summers (2005), asegura que los empleados a pesar de conocer su tipo de trabajo, entran a trabajar con algunas percepciones personales y necesidades. Muchos trabajadores desean alcanzar sus metas y sentirse orgullosos del trabajo que están desempeñando, buscan un trabajo que les permita usar sus conocimientos, habilidades y destrezas, y otros lo que buscan son trabajos donde se les presenten retos e involucren una gran responsabilidad. Los líderes efectivos de las organizaciones reconocen e identifican estos aspectos en sus trabajadores y buscan motivarlos, entonces, crear y mantener sistemas no imperfectos y una comunicación clara son dos objetivos que hay que tener presentes cuando se pretende motivar a los empleados.

A lo que se refiere Summers con esto es que a los trabajadores no les interesa asistir a las empresas a tener un mal desempeño en sus trabajos, ellos no se levantan en las mañanas diciendo “hoy lo que voy a hacer va a estar mal”, sin embargo las cosas salen mal dentro de la empresa. Si la empresa está mal, los trabajadores no se sentirán capaces de ayudar a mejorar la situación, su rendimiento será bajo aun cuando sepan cuál es el objetivo final. Las malas empresas no permiten que los trabajadores sientan orgullo por lo que hacen, así que es responsabilidad de los líderes empresariales diseñar y mantener sistemas que no sean imperfectos, así como también permitir a los empleados trabajar a un buen nivel de productividad. Y por otro lado, la comunicación también es un factor vital para motivar a los empleados. Los buenos líderes deben saber escuchar a sus trabajadores y así determinar que es lo que los motiva, no se deben dejar guiar por presentimientos o adivinar que es lo que les pasa, es imposible saber que factores motivan a un individuo si no se le pregunta y se le escucha verdaderamente, y mientras se hace esto, el líder aprende y empieza a entender las actitudes de los empleados hacia el trabajo, los salarios, los beneficios, la supervisión, la evaluación y

otros temas relacionados con el trabajo. Esta información puede ser utilizada para ubicar a los trabajadores en una situación laboral que ellos encuentren motivante.

A esto, Curtis, Hegley y Miller (2002) añaden que las prácticas de motivar y controlar el trabajo realizado por las personas se concentran en el desempeño individual de cada persona, así mismo, cada unidad de la empresa establece un ambiente adecuado que impida las distracciones de sus trabajadores. Por otro lado, la compensación debe ser evaluada y ajustada para que sea equitativa y así asegurar que esta sea el cimiento para generar un buen desempeño y crecimiento. A esto, Mondy (2005) añade que un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los trabajadores gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas de la organización, así mismo, el término compensación incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios.

Maynard (1991) afirma que el objetivo fundamental de la administración de salarios es asegurar la dirección y al personal una equitativa compensación en los servicios prestados. Sin embargo Maynard aclara que aunque este objetivo es fácil de declarar, es difícil de trasladar en un programa práctico para su implantación. Una compensación equitativa es de extrema importancia para todos. Tanto al nuevo empleado, que debe tomar una decisión basándose en el conocimiento externo de la empresa, como al obrero veterano que tiene un buen conocimiento de la política y de los procedimientos de la empresa, el plan de salarios ofrece la oportunidad de elevar su nivel de vida y el de su familia.

La teoría de las expectativas, desarrollada por Vroom, citado por Oster (1999) sugiere que el desempeño de un trabajador en su empleo está dirigido hacia la obtención de un resultado en particular. La remuneración por rendimiento se basa en una idea simple y muy difundida acerca de la motivación de los seres humanos. Lo que quiere decir que si se les ofrece más dinero a cambio de un mayor esfuerzo, se logrará que hagan este mayor esfuerzo afirma la Oficina Internacional del Trabajo (1991). La hipótesis es que la mayor parte de las personas que realizan tareas manuales o trabajos de oficina rutinarios no se esforzaran al máximo simplemente para satisfacer las normas generales establecidas por sus supervisores y sin ningún incentivo monetario. Se piensa

que sin una promesa de una remuneración adicional se contentaran con hacer el esfuerzo que a su juicio sea suficiente según su remuneración por tiempo. Maynard (1991), afirma que esta es una motivación necesaria para el éxito en los negocios, y la administración de salarios puede jugar un papel muy importante en el estímulo de la motivación. Esto fue explicado por Smyth y Murphy, citados por Maynard (1991) en su estudio sobre el tema:

La renta monetaria es la fase mas importante en las relaciones entre empleador y empleado. Como pre-requisitos a unas buenas relaciones industriales, el empleado (1) debe recibir unos ingresos netos capaces de sostenerle a el y a los que dependen de el, adecuadamente, y (2) debe encontrarse satisfecho con la relación entre sus ingresos y los de otras personas que realicen la misma clase de trabajo en la empresa, y en la comunidad o industria.

Según Gil (2007), la planificación de la formación continua en la empresa está mediatizada por dos coordenadas motivacionales: las necesidades y fines específicos de la formación y los objetivos correspondientes que con ella se plantea la empresa y su congruencia con los del trabajador.

Bernal (2007) afirma que tradicionalmente se ha considerado que la función de los directivos es la de motivar al personal para que sea mas productivo, sin embargo, asegura que la administración moderna promueve y facilita las condiciones necesarias para que las personas se auto motiven y se autocontrolen.

Werther y Davis (1996), aseguran que los administradores y el departamento de recursos humanos pueden usar los incentivos y el método de ganar y compartir como herramientas para motivar a los empleados alcanzar los objetivos de la organización.

Hellriegel (2004), habla de motivar a los empleados a través del diseño de trabajo. Primero menciona los factores motivacionales, donde se encuentran incluidos el trabajo personal, el reconocimiento, los avances y la responsabilidad, estos factores están relacionados con los sentimientos positivos que tiene una persona en relación con el trabajo y su contenido. En otras palabras, se dice que un motivador es un factor intrínseco. La compensación que va ligada a la satisfacción de las necesidades básicas, según Fernández (2006) no es motivante, pero esto hace que los empleados se movilicen hacia un mejor desempeño para alcanzar el logro y el reconocimiento.

Gorodisch, afirma que los incentivos laborales tienen como propósito, mejorar la calidad de vida laboral y humana del empleado, estimulando en el área de la eficiencia, creatividad, el mérito en el ejercicio de la función y su efectiva participación en el logro de los fines de la empresa.

Fernández (2006) habla de las cuatro funciones de las compensaciones, y las define como las remuneraciones y beneficios que obtiene un empleado. Estos trabajadores saben que la empresa les esta pagando por su trabajo y además saben que es lo que se espera de ellos mediante ese trabajo y por eso Lawler (1990), citado por Fernández (2006) afirma que la compensación es un “medio de comunicación incuestionable pues las inconsistencias que una persona perciba entre el discurso organizacional y la práctica de trabajo serán resuelta mediante su interpretación de lo que connota la compensación: el qué se paga realmente.

Salom, en su artículo *“Incentivos laborales: Compromiso empresarial. Las siete reglas básicas”* dice que toda entidad comercial ya sea una multinacional o unipersonal debe, por compromiso, tener una política empresarial que contemple un programa, sencillo o complejo, de incentivos, y dentro de estos encontramos el salario recibido por la labor realizada, y que según Salom, este, mas que un incentivo, seria una obligación de la empresa, debe haber un reconocimiento por la misión cumplida, deben ser consideradas unas vacaciones y el tiempo personal de los empleados, los aumentos salariales, un movimiento vertical en la que los empleados tengan la posibilidad de ser promovidos a un puesto superior, también deben sentir que hay una protección y una seguridad laboral, sentir que hacen parte de una empresa, que es lo que Salom llama *team work integration*, y aunque estas son podría decirse normas básicas dentro de una organización, Salom asegura que en muchos casos se violan mas del 25% de ellos.

Sin embargo Sosa (2007) asegura que uno de los grandes errores que se cometen es pensar que con estímulos se pueden motivar a las personas por un tiempo indefinido pero estos estímulos son temporales, debido a que todos los estímulos externos son temporales, y esto puede hacer pensar a los gerentes u administradores que los programas que ellos están aplicando no surten ningún tipo de efecto en sus trabajadores y por esta razón terminan dándose por vencidos. Es importante no pensar en que efecto surtirá ese programa sino cuanto durara ese efecto.

Otro de los artículos consultados fue el escrito por McNamara (2007), quien afirma que existen muchos mitos que los gerentes y administradores tienen acerca de la motivación de sus empleados, y a continuación se mencionan algunos de ellos:

1. *“Yo puedo motivar a la gente”*: Falso, las personas son las únicas que se pueden motivar a ellas mismas. Uno no las puede motivar, lo que sí puede hacer es ayudarlos y brindarles las herramientas para que se sientan más motivados.
2. *“El dinero es un buen motivador”*: Algunas cosas como el dinero, un buen ambiente y una seguridad laboral puede ayudar a los trabajadores a que no bajen su nivel motivacional sin embargo no ayudan a que estén más motivados. La clave está en entender las motivaciones de cada uno de los empleados.
3. *“Yo sé que me motiva a mí, entonces puedo entender que motiva a mis empleados”* Falso. Diferentes personas son motivadas por diferentes cosas. El hecho de que al jefe lo motiven unas cosas no quiere decir que a sus empleados también lo motiven las mismas cosas.
4. *“aumentar las satisfacciones laborales, significa que el desempeño laboral mejorara”*; Estudios han demostrado que esta afirmación no es del todo cierta. Un aumento en la satisfacción laboral no implica necesariamente un incremento en el desempeño. Si los objetivos de la organización no se ajustan a los objetivos de los empleados, estos no estarán trabajando de una manera efectiva para cumplir con la misión de la organización.

Adicionalmente McNamara (2007), Moore (1991), y Silberman (2001) recomiendan algunos principios para recordar, entre ellos están los siguientes:

1. Para empezar a motivar a sus empleados, debe empezar motivándose usted mismo.
2. Alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados.
3. Reconocer que la motivación de los empleados es un proceso no una tarea.

McCrimmon (2007), asegura que la clave del éxito para una empresa es evitar que el pensamiento de que uno abarca todos, adicionalmente hay que abstenerse a pensar que lo que lo motiva a uno motiva al resto de la gente. Si hay un empleado que solo cumple

por asistir al trabajo y hacer el mínimo esfuerzo en su labor, no necesariamente es culpa de el, es que la empresa no le ofrece verdaderamente lo que el esta buscando, y algo que verdaderamente llame su atención, y se necesita pensar muy bien que hacer para que la persona se sienta mas motivada.

En pocas palabras y retomando a George y Jones (2000), asignar a las personas a los puestos de trabajo que se ajusten a sus perfiles, un buen diseño laboral, y una buena estructura de los empleos para ofrecer oportunidades de carrera, son tres vías importantes para que los gerentes creen trabajos motivantes para sus trabajadores y así la empresa alcance sus objetivos y metas.

Hay muchas empresas según Sirota (2007) que se encargan involuntariamente de desmotivar a sus empleados, a disminuirlos, e incluso pueden llegar a destruir su entusiasmo. Muchas compañías tratan a sus empleados como si fueran “desechables”, y a la primera señal de dificultad que la empresa presente, los empleados que rutinariamente son llamados “nuestro mejor recurso”, pasan a ser prescindibles. Además generalmente los empleados reciben reconocimientos y premios de forma inadecuada, casi la mitad de los trabajadores que colaboraron en el estudio reportaron recibir poco o nada de crédito, y casi dos tercios de ellos afirmaron que la administración se dedica mas a criticar el pobre desempeño de los empleados que a reconocer que hicieron un buen trabajo.

En todo caso Curry (2007) afirma que el dinero no es lo único que se le puede ofrecer a lo empleados para mejorar su motivación, porque si fuera así, simplemente dejarían la empresa donde están trabajando y se irían a un lugar donde les pagaran mas.

Lo que Brown (2007) recomienda a los gerentes es reconocer a sus mejores trabajadores de la empresa, tomarse un tiempo para reflexionar acerca de los éxitos que la compañía o la organización haya tenido y preguntarse si hay gente que verdaderamente se merece su reconocimiento por su desempeño.

Adicionalmente Escandon (2006) propone algunos ejemplos que podrían seguir los gerente para incrementar la motivación de sus empleados, uno de ellos es recordar que en la diferencia esta el detalle, como festejar los eventos importantes de los integrantes del equipo, también seria importante reconocerlos por el tiempo que han

trabajado en la empresa, y motivarlos a reconocer a sus compañeros resaltando sus actitudes y valores dentro de la empresa.

Se consulto un articulo en la Revista Dinero, donde se dice que la Familia Sancela a finales de la década de los 90, desarrollo un programa de fidelizacion para incentivar a los vendedores de los distribuidores, y así motivarlos, incentivarlos, aumentar sus pedidos, etc.

Según Incentive Magazine, citada por la Revista Dinero, los incentivos son una herramienta para buscar crecimientos y son actividades planeadas para motivar y alcanzar los objetivos motivacionales deseados.

“En Colombia, trabajan con incentivos las áreas de ventas y comercial, desde las de consumo masivo como los vendedores de Familia, hasta las de servicios como Interbolsa. Para Miguel Arismendi, gerente de Amway para Colombia, "estos reconocimientos son la esencia del negocio del multinivel. En el pasado, se daba a la empresaria, vendedora o consultora la oportunidad de ganarse unos pesos solo con la venta al consumidor final. Hoy se ha generado una batalla en las diferentes compañías por ofrecer diferentes tipos de premios", agrega Arismendi. Por ejemplo, Yanbal acaba de entregar en Colombia uno de sus mayores reconocimientos. A Gloria de Rojas, una de sus empresarias estrella y bajo quien están cerca de 13.000 consultoras, le entregó un Mercedes Benz Kommpressor último modelo.”

Sin embargo en otro artículo consultado también en la Revista Dinero dicen que los incentivos ya no se deberían usar. Y esto se debe a que las personas desde pequeños empiezan a funcionar con base a las recompensas, lo que lleva a pensar muchas veces que esto funciona, sin embargo se ha comprobado que llegan a ser contraproducentes como lo afirmo Alphie Kohn, citado en la Revista Dinero.

Adicionalmente se dice que las recompensas pueden funcionar en el corto plazo, sin embargo cuando los periodos ya son más largos, no contribuyen a mejorar la productividad, debido a que las personas suelen acostumbrarse a recibir un incentivo, por lo tanto su desempeño no seria tan eficiente. Como lo menciono Sosa (2007) quien asegura que uno de los grandes errores que se cometen es pensar que con estímulos se

pueden motivar a las personas por un tiempo indefinido pero estos estímulos son temporales, debido a que todos los estímulos externos son temporales, y esto puede hacer pensar a los gerentes u administradores que los programas que ellos están aplicando no surten ningún tipo de efecto en sus trabajadores y por esta razón terminan dándose por vencidos.

A continuación se nombran algunas de las características mencionadas por la Revista Dinero para argumentar que los incentivos no son positivos:

Si un incentivo monetario motiva a los trabajadores, la ausencia del mismo puede hacer caer la producción

Cuando una persona no consigue la recompensa que esperaba, se siente castigada.

La lucha por el reconocimiento individual destruye la cooperación en los equipos de trabajo.

Los trabajadores no pedirían asistencia cuando la requieran, sino que esconderán los problemas para parecer competentes

Los sistemas de incentivos suelen ser muy costosos para las empresas

Con un sistema de incentivos se perdería la creatividad de los trabajadores.

Muchos estudios han demostrado que cuando las personas piensan en incentivos y recompensas, la mayoría elige realizar la tarea más fácil.

Este sistema hace que los trabajadores se sientan controlados y empiezan a perder interés por el trabajo que están realizando.

El artículo termina concluyendo que los trabajadores deben participar en la toma de decisiones acerca de lo que ellos hacen, así mismo deben aprender a trabajar en equipo, y realizar las tareas específicas de su trabajo.

“Manipular el comportamiento ofreciendo recompensas puede servir para entrenar a un perro, pero nunca aportara calidad en el trabajo”

CONCLUSIONES

Según las teorías revisadas en el presente artículo, se puede concluir que los incentivos si generan un mejor desempeño en los trabajadores pero por un periodo corto de tiempo y esta claro que el propósito de estos es mejorar la calidad de vida laboral y humana de los empleados, sin embargo puede llegar a generar habituación y en vez de que estos se sientan mas motivados para realizar sus tareas, lo empezaran a hacer solo por recibir algún reconocimiento.

Adicionalmente es una tarea difícil para el departamento de recursos humanos definir cuales son los elementos claves para generar una máxima motivación en los empleados de la organización teniendo en cuenta que cada persona es diferente y debe ser tratada individualmente.

Se recomienda que los gerentes tengan claridad acerca de las necesidades que tienen sus trabajadores para poder alcanzar sus objetivos. Satisfacer las necesidades que cada uno de sus empleados puedan tener pero sin generar la mentalidad de que la única manera para que ellos estén motivados en su trabajo es recibiendo incentivos.

Referencias

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina. Ediciones Garnica S.A.
- Barbera, E; Cantero, M. (1996). *Motivación del logro y categorización del género*. España. Síntesis Psicología.
- Bernal, C (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral*. Primera edición. México. Pearson, Prentice Hall
- Bohlander, G; Snell, C (2004). *Managing Human Resources*. United States of America. Thomson.
- Bolles, R. (1973). *Teoría de la motivación. Investigación experimental y evaluación*. México. Editorial Trillas.
- Brown, D. (2007). *Let them know that you care with rewards*. Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007 de <http://www.recognitionrewards.com/>
- Cofer, C. (1972). *Psicología de la motivación: teoría e investigación*. México. Editorial Trillas.
- Curry, S. (2004). *Motivation Article - Effective Ways to Motivate Employees*. Artículo recuperado el 18 de Mayo de 2007, de <http://www.business-marketing.com/store/article-effectivemot.html>
- Curtis, B; Hefley, W; Miller, S. (2002). *The people capability maturity model. Guidelines for improving the workforce*. USA. Pearson Education.
- Davis, K; Newstrom, J (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill
- Dessler, G. (1999). *Essentials of human resource management*. USA. Prentice Hall
- Dinero.com. *Incentivos, premio a la eficiencia*. Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007, de http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=24420
- Dinero.com. *Pavlov pasó de moda*. Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007, de http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=16523

Domjan, M. (1998). *Principios de aprendizaje y conducta*. Cuarta edición. México. Thomson

Escandon, A (2006). *Motive a su equipo*. Artículo recuperado el 18 de mayo de 2006, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/67-motivacion-y-como-motivar-al-equipo-de-trabajo.htm>

Escobar, C; Aguilar, R (2002). *Motivación y conducta: Sus bases biológicas*. México. Manual Moderno

Fernández, I (2006). *Gestión de compensaciones*. Artículo recuperado el 20 de marzo de 2007. http://www.wikilearning.com/funciones_de_las_compensaciones-wkccp-15619-2.htm

Flores, M; Gonzáles, M; Leal, L (2006). *El empleado del mes, ¿un modo de control o motivación?* Global Media Journal. Volumen 3, Número 6

Forgionne, G. (1982). *Differences in Job Motivation and Satisfaction Among Female and Male Managers*. Human Relations. 35 (2).101- 118. Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007 de <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/2/101>

George, J; Jones, G. (2000). *Essentials of managing organizational behavior*. USA. Prentice Hall

Gil, Marta. *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral*. Artículo recuperado el 19 de marzo de 2007, <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>

González, R. (2005). *Creando valor con la gente. Un modelo para genera ventaja competitiva*. España, Mc Graw Hill.

Gorodisch, M. *Todo sobre incentivos laborales*. Artículo recuperado el 20 de marzo de 2007. http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/6/81650/todosobreincentivoslaborales.html

Hellriegel D; Slocum, J. (2004) *Organizational Behavior*. Canadá, Thomson.

Hernández, J; García, O; Rubio, V; Santacreu, J. (2004). *La persistencia en el estudio conductual de la personalidad*. Artículo recuperado el 19 de marzo de 2007. <http://www.uam.es/proyectosinv/psimasd/persist01.pdf>

- Lindner, J. (1998). *Understanding Employee Motivation*. Journal of Extensión. 36 (3). Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007, de <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>
- McCrimmon, M. (2007). *Motivating Employees. The secret of employee motivation*. Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007, de http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/motivating_employees
- McNamara, C. (2007). *Basics About Employee Motivation (Including Steps You Can Take)*. Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007 de <http://www.managementhelp.org/guiding/motivate/basics.htm>
- Maynard, H. (1991). *Manual de ingeniería y organización industrial*. Colombia. Editorial Reverte SA.
- Mondy, W; Noe, R (2005) *Administración de los recursos humanos*. México. Pearson Education.
- Mondy, W; Noe, R; Premeaux, S. (2002). *Human resource management*. USA. Prentice Hall.
- Monzon, C. (1994). *Aportación de la psicología en la empresa*. España. Mc Graw Hill
- Moore, D. (1991). *7 motivational estrategias-manager's motivation of workers*. Artículo recuperado el 23 de mayo de 2007, de http://findarticles.com/p/articles/mi_m3101/is_n9_v63/ai_9858447
- Morris, C (2001). *Introducción a la Psicología*. México. Prentice Hall.
- Oficina Internacional del Trabajo (1991) *La remuneración por rendimiento*. México. Alfaomega.
- Oster, S. (1990). *Análisis moderno de la competitividad*. México. Oxford.
- Papalia, D (1987). *Psicología*. México. Mc Graw Hill
- Pin, J. (1994). *Teorías de la "organización" y la "motivación humana"*. España. Mc Graw Hill.
- Pinder, C (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. USA, Prentice Hall.

Salom, G. (2007) *Incentivos laborales: Compromiso empresarial. Las siete reglas básicas*. Artículo recuperado el 20 de marzo de 2007.

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040102negocios.html>

Shiffman, L; Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México. Pearson, Prentice Hall

Silberman, R. (2000). *Motivate your employees*. Artículo recuperado el 23 de mayo de 2007, de

http://www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://features.yahoo.com/dailytips/career_business/20000527.html

Sirota, D (2006). *Why Your Employees Are Losing Motivation*. Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007, de <http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html>

Sosa, D. (2007). *¿Es la motivación duradera?* Artículo recuperado el 18 de mayo de 2007, de http://www.degerencia.com/articulo/es_la_motivacion_duradera

Summers, D (2005). *Quality Management, Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. USA, Prentice Hall.

Ulrich, D; Losey M; Lake G. (1997). *El futuro de la dirección de los recursos humanos*. España. Edipe.

Vadillo, S. (1999). *Administración de remuneraciones*. Mexico. Limusa.

Werther, W; Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management*. USA. Mc Graw Hill.

Whetten, D y Cameron, K. (2002). *Developing Management Skills*. USA, Prentice Hall.

Wrther, W; Davis, H. (SF). *Evaluación del desempeño laboral*. Mc Graw Hill.