

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO EMPRESARIAL

Catalina Castañeda Rodríguez

Universidad de la Sabana

Chía, Enero 2006.

Resumen

El propósito de este artículo es que los Directivos encuentren una guía teórica en la que reconozcan la importancia de tener a sus empleados motivados y al mismo tiempo conocer las necesidades de ellos, para así poder implementar un Programa de Reconocimiento Empresarial que se ajuste a los esfuerzos realizados por ellos.

Este artículo contiene un marco conceptual de la motivación con sus teorías, los diferentes incentivos y recompensas, como también las estrategias para motivar a los miembros de una organización. Son herramientas claves para los gerentes interesados en crear su propio programa.

La conclusión de mayor importancia encontrada en el desarrollo de este artículo es que la motivación es fundamental para el buen desempeño de una empresa y el para el logro de sus objetivos. Existen modelos de estrategias para lograrlo, lo importante es saber como aplicarlas y poderlas utilizar en relación con las necesidades de sus empleados.

Palabras Clave: Psicología Organizacional, Recursos Humanos, Procesos de Motivación, Recompensas.

Abstract

The aim of this article is to provide a guide to the administrative staff in a company in order to highlight the importance of motivation in the personnel and in order to help directives to recognize and appreciate the values, the needs and potential of their employees. Once this has been attained, it is possible to put into action the "Entrepreneurial Recognition Program", which

it will help to coordinate the efforts organizations make to promote harmony and excellence.

This article contains the conceptual framework based on motivation as the main foundation of the theory, the different pillars that support it, the different types of incentives and rewards given to the employees, and the required strategies to motivate each member of the organization. These are key tools that each manager in a company would be keenly interested in using them.

Key Words: Organizational Psychology, Human Resources, Motivational Process, Incentives y rewards.

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO EMPRESARIAL

Para tener éxito trabajando con subordinados, los gerentes deben comprender profundamente el proceso de motivación, su importancia y los incentivos o los reconocimientos pertinentes para cada uno de los subordinados.

Es fundamental que los gerentes o líderes de las organizaciones, identifiquen las necesidades de los empleados por medio de un buen conocimiento de la empresa y así poder construir un adecuado plan de reconocimientos o incentivos que generen en los trabajadores motivación y a su vez mayor productividad.

En este artículo se hará una descripción de la definición de motivación, sus teorías, recompensas e incentivos para los trabajadores, salarios flexibles y estrategias para motivar a los miembros de una organización.

Estos temas se desarrollan con el fin de generar interés en los gerentes para que al tener un amplio conocimiento en el campo de la motivación, se incentiven en crear un programa de reconocimiento empresarial para sus trabajadores.

El primer paso es conocer la definición de motivación.

Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a

los subordinados a actuar de determinada manera (Koontz y Weihrich 1968).

Otra definición de motivación es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro. En otras palabras la motivación explica por que la gente actúa, como actúa. Cuanto mejor conozca un gerente la conducta del personal de la empresa, mas capaz será de dirigir e influenciar la conducta de los subordinados para que sea coherente con el alcance de las metas organizacionales. En esencia, dado que la productividad es un resultado de la conducta del personal de la empresa, es clave motivar al personal para alcanzar las metas de una organización (Certo 2000).

El segundo paso es conocer las teorías de la motivación y así reconocer de qué forma se orienta un gerente para poder manejar la motivación en su organización.

Las teorías se puede categorizar en dos grupos: Las teorías de proceso de motivación y las teorías humanistas. Las teorías de proceso son explicaciones que hacen énfasis en como se motivan los individuos. Se centran esencialmente en los pasos que una persona sigue cuando esta motivada. Las teorías humanistas explican la motivación con énfasis en las características internas de la gente. Se centran en la comprensión de lo que la gente necesita y como pueden satisfacerse esas necesidades (Certo 2000).

Teorías de procesos en motivación, existen cuatro teorías que describen como ocurre la motivación:

Teoría de las necesidades y metas.

Teoría de las expectativas de Vroom.

Teoría de la equidad.

Teoría de Porter-Lawler.

Estas teorías describen los procesos de motivación que inician en un nivel simple de comprender y termina con un más realista.

Deseo resaltar, la primera y segunda teoría anteriormente citadas, por considerarlas apropiadas a mi artículo.

La Teoría de la Motivación de Necesidades-Meta, es un modelo de motivación basado en hipótesis que las necesidades sentidas condicionan el comportamiento humano. Teóricamente, la conducta que apoya la consecución de una meta y la conducta de la meta misma continuarán hasta que la necesidad sentida haya disminuido significativamente.

El papel de las necesidades individuales, es que si los gerentes quieren tener éxito en motivar a sus empleados, deben comprender las necesidades personales de éstos.

Por ejemplo, si un alto ejecutivo esta muy bien pagado, más dinero no va a convertirse en motivador eficaz. Lo que requiere es un incentivo que tenga mayor significado: tal vez un cargo o un título más alto o la posibilidad de convertirse en socio de la firma.

Los gerentes deben familiarizarse con las necesidades que tengan sus empleados ofreciendo recompensas que puedan satisfacer estas necesidades.

La Teoría de las expectativas de Vroom, se basa en que las necesidades condicionan la conducta humana y que la fuerza de la motivación depende del grado de deseo de un individuo para mostrar una conducta.

Certo (2000) dice que la fuerza de motivación la determina la percepción del valor del resultado de tener una conducta y la probabilidad percibida de que la conducta realizada causara un efecto que se materialice. A medida que estos factores aumentan, la fuerza de motivación, o el deseo de tener esta conducta, aumentarán en general, la gente tiende a adoptar conductas que maximicen sus recompensas personales a corto plazo.

Teorías humanistas de la motivación: las necesidades humanas.

Las teorías de motivación analizadas hasta hora consideran que la motivación se basa en una comprensión de las necesidades humanas. Existen evidencias de que la mayoría de la gente tiene grandes necesidades de valoración, valoración por otros, superación y crecimiento psicológico. Aunque es imposible identificar todas las necesidades humanas, se han desarrollado varias teorías para que los gerentes comprendan estas necesidades.

La jerarquía de las necesidades de Maslow.

LA teoría ERG de Alderfer.

El continuo madurez-inmadurez de Argyris.

La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

Deseo resaltar las siguientes teorías.

Una de las teorías más conocidas en la Teoría de las necesidades de Maslow, Abraham Maslow, afirma que los seres humanos poseen cinco necesidades básicas y estas pueden organizarse en una jerarquía, orden en que las personas generalmente luchan por satisfacerlas.

Las necesidades y su organización en la jerarquía de importancia se muestran de la siguiente manera:

Primero, las necesidades fisiológicas: se relacionan con el funcionamiento del cuerpo. Como la necesidad de agua, comida, descanso, sexo y aire.

Segundo, las necesidades de seguridad: es el deseo de las personas de estar libre de todo daño, incluyendo lo físico y lo económico.

La gerencia ha ayudado a los empleados a satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad por medio de los salarios adecuados, que los empleados utilizan para adquirir sus necesidades básicas.

Tercero, las necesidades de pertenencia: que incluyen el deseo de amistad, compañía y amor. Estas reflejan el deseo de los individuos por ser aceptados por los demás.

Cuarto, las necesidades de valoración: se relacionan con el deseo de respeto. Estas se dividen en dos categorías. Autovaloración y valoración por los demás.

Quinto, las necesidades de autorrealización: es cuando el individuo quiere resaltar cualquier potencial que posea y se sienten satisfechos al hacerlo.

Esta necesidad ocupa el nivel más alto de la escala de las jerarquías de Maslow. Ya que los individuos reflejan hasta donde son capaces de llegar, su satisfacción es crucial, para mantener las conductas.

Los gerentes deben tener conocimiento de estas necesidades, pero al mismo tiempo deben entender que las jerarquías de Maslow es un argumento subjetivo que no puede reflejar con precisión las necesidades humanas básicas.

La teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland, estas son necesidades que los individuos adquieren en el transcurso de las experiencias de la vida. McClelland, señala tres necesidades que los individuos desarrollan en sus vidas.

Necesidad de éxito, el deseo de hacer las cosas cada vez mejor, para los gerentes es motivante que los individuos con mucha necesidad de éxito busquen metas que sean un reto para ellos mismos, que sean capaces de asumir riesgos, esto trae mayor participación y beneficios para la organización.

Así se puede identificar las personas con baja necesidad de éxito, ya que estas evitan los retos, las responsabilidades y los riesgos, con estas personas es que se tiene que enfatizar más esta necesidad de éxito.

La necesidad de poder, los individuos con alto nivel de necesidad de poder están altamente motivados para influir a otros y para asumir las responsabilidades por la conducta de los subordinados. Los gerentes orientados hacia el poder se sienten bien en situaciones competitivas y en la toma de decisiones.

Las necesidades de afiliación, los gerentes con alto nivel afiliación tienen un estilo administrativo de equipo y cooperación. Comparte labores con los subordinados y pueden influir en ellos como equipo.

Por otra parte los gerentes ven la motivación como un proceso que brinda al personal la oportunidad de satisfacer necesidades mediante conductas productivas dentro de la organización.

Unos lineamientos para que los gerentes puedan enfocar las necesidades de los trabajadores:

El esfuerzo individual que esta enfocado hacia las metas personales, la relación metas- esfuerzo nos recuerda que las metas dirigen el comportamiento. Por esta razón es valido incentivar a los empleados con recompensas para que el comportamiento vaya enfocado a satisfacer sus metas personales y al mismo tiempo cumpla las metas organizacionales y generar una mayor productividad.

Un empleado superara su esfuerzo inicial si percibe la relación existente entre el esfuerzo, el desempeño, las recompensas llevando a la satisfacción de las metas personales.

La relación desempeño-recompensa será fuerte mientras el trabajador tenga la concepción sobre la recompensa al desempeño.

Las organizaciones que deseen motivar a los empleados necesitan buscar la mejor manera para ayudarlos y apoyarlos en el cumplimiento de metas.

La gerencia debe tiene un sistema de recompensas que sea conocido por los empleados para ver que su esfuerzo individual si es valorado y esto va completamente conectado con el buen desempeño. Las recompensas reforzaran la continuidad de un buen desempeño y aumenta la productividad.

Por esta razón es pertinente saber, ¿Qué son las recompensas y los incentivos?, ¿para que sirven y como se implementan?, con el objetivo de apoyar a los gerentes y así genere en ellos la iniciativa de crear este programa.

Los antecedentes de la motivación por medio de incentivos monetarios empezó a finales del siglo pasado, con Frederick Taylor, el difundió los incentivos financieros, recompensas que se pagan a los trabajadores cuya producción supera un nivel esperado.

Taylor, como empleado de supervisión estaba preocupado por lo que llamaba “engaño sistemático”, como la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más bajo posible y producir al nivel mínimo aceptable. Lo que le intrigaba particularmente era el hecho de que algunos de estos mismos trabajadores todavía tenían energía para realizar diferentes actividades al finalizar su jornada laboral, inclusive después de un día de 12 horas de trabajo. Taylor sabía que si pudiera encontrar alguna manera de encauzar esta energía al trabajo, podría lograr enormes incrementos en la productividad.

En ese momento ya se utilizaban sistemas antiguos de trabajo a destajo, pero en general no era suficiente. Se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza que producían según cuotas establecidas de manera informal. Sin embargo, el recorte en la tarifa por parte de los patronos era evidente, y los trabajadores sabían que si sus ingresos se tornaban excesivos, les reducirían el pago por pieza. Como resultado, los empleados producían lo suficiente para obtener un salario digno, pero no tanto como para que su tarifa por pieza fuera reducida.

Uno de los más grandes logros de Taylor fue ver la necesidad de un punto de vista tolerable y uniforme del día de trabajo justo. Para él, el día de trabajo justo debería depender no de las pocas estimaciones de los

supervisores, sino de un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación.

Debido a esto surgió la necesidad de evaluar científicamente cada puesto, lo que se llegó a reconocer como el movimiento de la administración científica. A su vez, esta administración dio lugar en la década de los años treinta, sacudida por la depresión, al movimiento de relaciones humanas y su hincapié en satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores.

Cada vez es mayor el crecimiento del énfasis en los programas de mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso del empleado, al mismo tiempo renace los planes de incentivos y reconocimiento del desempeño.

El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propias.

Para reconocer estos programas es vital ahondar en los tipos de recompensas e incentivos existentes, las recompensas e incentivos expuestos a continuación son eficaces y eficientes para motivar al personal y lograr la productividad deseada.

Graham (1982) habla de las recompensas totales, un empleado puede recibir recompensas extrínsecas (remuneración y subsidios extrasalariales) o recompensas intrínsecas (amistad, posición y autorrealización) de su trabajo. Las recompensas consisten en la percepción, por parte del empleado, del valor total de estas. Por ejemplo, los individuos son diferentes en cuanto al valor que asignan al éxito en comparación con la remuneración, o las oportunidades de promoción en

comparación con la seguridad. Por su parte, los empresarios reconocen algunas recompensas que suplen la ausencia de otras, un puesto de trabajo que lleve consigo factores morales elevados.

A continuación se presenta algunos modelos de incentivos adoptados por distintas organizaciones en la actualidad.

El primer modelo son los incentivos para los empleados de producción, se trata de un plan de producción medido por horas de trabajo, este plan busca recompensar al trabajador por medio de un porcentaje de salario como reconocimiento, que equivale al porcentaje en que su desempeño mejoró el nivel de producción. En este caso específico el incentivo se expresa en unidades de tiempo y no en términos monetarios. Por tanto, hay menos tendencia por parte de los trabajadores a vincular su nivel de producción con su pago.

Los siguientes son los planes de Incentivos por Equipo o Grupo, que diferentes organizaciones lo utilizan y existen varias maneras de hacerlo como:

Establecer las pautas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos.

Fijar un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo; todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de fracciones determinado para el puesto del grupo y el incentivo de grupo que se puede acordar según una tarifa por fracciones o el plan de producción por horas. Se debe realizar una elección mensurable del desempeño o productividad del grupo que éste mismo pueda controlar.

Ahora siguen los incentivos para gerentes y ejecutivos.

Los gerentes son indispensables en la determinación de la rentabilidad corporativa, es por esto que la mayoría de las empresas pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo. Existen diferentes clases de incentivos, algunos de estos son:

Incentivos de Corto Plazo, como el bono anual, la mayoría de las organizaciones cuentan con planes de bono anual dirigidos a motivar el desempeño inmediato de sus gerentes y ejecutivos. A diferencia de los salarios, los bonos de incentivos de corto plazo fácilmente pueden producir ajustes superiores o inferiores en la compensación total.

Incentivos de Largo Plazo, conducentes a motivar y recompensar a la gerencia debido al desarrollo y buen rendimiento de la organización a largo plazo dando a las decisiones ejecutivas una perspectiva más amplia. Otro propósito de estos planes consiste en mantener el talento humano vinculado a la organización brindándoles la opción de acumular capital ligada a su permanencia en el tiempo, guardando una estrecha relación con los resultados de la empresa a largo plazo.

A parte de los planes expuestos, también existen planes de Incentivos en el ámbito de Toda la Organización.

Muchas empresas brindan a sus empleados la posibilidad de participar mediante un plan de incentivos en la capitalización de las empresas dándoles la posibilidad de tener derechos en la repartición de utilidades de acuerdo a una participación accionaria y los planes Scanlon.

Plan de Reparto de Utilidades

En un plan de reparto de utilidades, los empleados reciben una participación de las utilidades de la organización. En este caso se busca aumentar el sentido de compromiso de los trabajadores, fomentando la participación y el sentido de pertenencia. Hay varios tipos de planes de reparto de utilidades, pero los más populares son los planes en efectivo.

Uno de los planes más comunes en la actividad de las organizaciones es el plan de propiedad de acciones para los empleados: En este caso en particular, se le brinda la oportunidad a los trabajadores de participar en el capital de la compañía mediante la figura de ser “socios por acciones” es en este punto cuando una corporación contribuye con acciones propias, o dinero para comprarlas, 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.

Siguiendo con la línea argumentativa es necesario examinar el siguiente plan.

El plan Scanlon, es un plan de incentivos que tiene tres características básicas:

Filosofía de cooperación: Asume que los gerentes y trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de “nosotros” y “ellos”, que normalmente impide a los empleados desarrollar un sentimiento de propiedad en la compañía, sustituyéndolo por un clima en el que todos cooperan debido a que entienden que las recompensas económicas

dependen de la cooperación honestidad e Identidad. 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, en términos de consumidores, precios y costos.

Capacidad: el plan Scanlon exige un alto grado de capacidad por parte de los empleados en todos los niveles, por lo tanto, la aplicación exitosa del plan supone que los empleados por horas puedan realizar sus actividades de manera capaz así como identificar e instituir mejoras, y que los supervisores tienen las habilidades de liderazgo para la administración participativa.

Sistema de participación: este toma la forma de dos niveles de comités: 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.

La formula de reparto de utilidades: el plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos.

Si se aplica una sugerencia y tiene éxito, todos los empleados generalmente comparten el 75% de los ahorros.

Consultores en calidad total. Descargado el 10 de Abril de 2005 de http://www.qualityconsultant.com/gerentica/libro_0054.htm#_Toc4902619

Otra alternativa para incentivar a los empleados son los salarios flexibles:

Los planes de prestaciones flexibles son paquetes retributivos que permiten que el empleado elija tanto las prestaciones como los niveles de cobertura que más se ajustan a sus necesidades específicas cada año. El dinero, los puntos o los créditos, que la empresa otorga a cada empleado para que se gaste en prestaciones se calculan cada año (o cada vez que hay un cambio importante en su vida, por ejemplo el nacimiento de un hijo o un ascenso), mediante una fórmula que puede estar en función de una o varias variables: situación familiar, coste de las prestaciones antiguas, salario, antigüedad, desempeño, etc.

Las ventajas de los salarios flexibles es que para las empresas, los planes de prestaciones flexibles son dinámicos, ya que los productos y servicios ofrecidos pueden variar cada año. Además, maximizan la apreciación de los empleados, ya que obtienen prestaciones o servicios a un menor costo con respecto al de mercado, distribuyen sus prestaciones en función de las necesidades de cada año, o van cambiando a través del tiempo, y conocen el costo concreto de las mismas, entendiendo y valorando el esfuerzo de la empresa. En definitiva, los planes de prestaciones flexibles son una importante ventaja competitiva al significar una herramienta para atraer y retener el talento humano.

Silvia Alvariño. Salarios Flexibles. Descargado el 15 de Abril de 2005 de http://contenido.monster.es/1687_ES-ES_pf.asp

Habiendo entrado en los temas trascendentales de motivación por medio de incentivos y recompensas, en adelante es imperativo tratar otras estrategias y técnicas de motivación para que los gerentes profundicen en el tema de la motivación.

Existen varias estrategias para motivar a los miembros de una organización. Las estrategias tienen como meta satisfacer las necesidades de los trabajadores, por medio de una conducta apropiada para la organización.

Una sola estrategia no será necesariamente más efectiva que otra para un gerente, la mayoría de gerentes encuentran que una combinación de estas estrategias es más eficaz en una organización (Certo 2000).

Una de las estrategias es la Comunicación Gerencial, debe existir una comunicación efectiva entre el gerente y el subordinado esta puede satisfacer necesidades humanas básicas, como el reconocimiento, el sentido de pertenencia y la seguridad. Por ejemplo; un halago para un trabajador que realice bien una tarea ayuda a satisfacer la necesidad de reconocimiento y de seguridad del trabajador.

Los gerentes deben comunicarse frecuentemente con los miembros de su empresa, ya que es la herramienta básica de satisfacer las necesidades humanas personales de una empresa y algo más.

Otra de las estrategias es el diseño del puesto de trabajo, las propuestas recientes de esta estrategia son enriquecimiento del puesto de trabajo y tiempos flexibles.

Enriquecimiento del trabajo, Herzberg ha concluido que los grados de satisfacción e insatisfacción que el personal de una empresa tiene como resultado de analizar un trabajo es un producto de dos variables determinadas por dos grupos de elementos. Los elementos que influyen en el grado de insatisfacción laboral se dominan factores de higiene o factores de mantenimiento; aquellas que influyen en el grado de

satisfacción del trabajador se llama factores motivantes, o motivadores. (Certo 2000)

Los factores de higiene están relacionados con el ambiente laboral, (Insatisfacción). La política de la empresa, supervisión, relaciones con el supervisor, condiciones laborales, remuneración y relación con los subordinados.

Los factores motivantes (satisfacción) son oportunidades de éxito, oportunidades de reconocimiento.

El trabajo en si mismo se relaciona con la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal.

Herzberg afirma que cuando los factores de higiene en una situación laboral específica son indeseables, los miembros de la organización estarán insatisfechos

Cuando los factores motivantes en situación laboral son altos, los trabajadores se motivan para hacer una mejor labor. Los empleados son mas productivos cuanto mas motivante sea la situación que enfrente.

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros o un grupo, en él cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como característica el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes.

Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí, cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste. Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación: Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo, desplazar a un inadaptado, reconocer una mala situación grupal.

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo, de la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuantos cargos tiene bajo su control, el gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: ¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante? Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a

personas que al ejecutar constantemente la misma operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Relaciona las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal, habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones; sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensas que podrían ser realmente apreciadas por el personal.

Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas: es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto sabemos que casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos útiles.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras en su propio desempeño, de hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar, la falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

CONCLUSIONES

Se concluye a través de este estudio que la motivación es una herramienta fundamental para el éxito de una empresa. Si se implementa un programa de reconocimiento conocido por los empleados, aumentara el interés y mejorará la producción.

Existen varias estrategias unas más eficaces que otras y la combinación de estas estrategias podrían dar mayores resultados en una organización.

Se podría decir que lo más importante para el administrador es saber seleccionar las recompensas con que dispone y conocer que cosas valora el empleado para lograr una buena motivación.

La motivación por medio de incentivos y reconocimientos hace que los gerentes tengan mejores resultados con sus subordinados. Estos resultados son: Mayor participación (los empleados se motivan cuando se tienen en cuenta y son parte de la empresa como socios). Cuando los dejan tomar más responsabilidades (se apoderan de sus acciones y ponen todos sus esfuerzos para lograr la meta asignada). Mayor productividad (al sentirse valorados y respetados dan como resultado beneficios para su empresa).

También es importante reconocer que un programa de reconocimientos conlleva muchas variables para que tenga éxito, éste depende del grado de conocimiento del gerente de su empresa y de los colaboradores de esta.

Referencias

Certo, S. (2000). *Administración Moderna*. Ciudad de la editorial e iniciales del país: editorial.

Graham, H. (1982). *Administración de recursos humanos*. Madrid, E: biblioteca para dicción de empresa.

Koontz, H. y Wehrich. (1968) *Administración una perspectiva global*. Bogota, C: McGraw-Hill.

Lukas, A. (1984). *Sociología de la empresa*. Madrid, E: Ibérico europea de ediciones, S.A.

www.quality-consultant.com

www.monster.es