

LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS EN  
LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Ana María Malagón S.

Universidad de La Sabana

### Resumen

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo mediante una revisión teórica sobre el tema de los sistemas de incentivos y su relación con la motivación y el desempeño laboral, en el contexto de la psicología organizacional. Se definen conceptos como motivación e incentivos y se recorre el proceso para crear un sistema de compensaciones adecuado a la organización teniendo en cuenta su misión, visión y plan estratégico, junto con las necesidades de los integrantes de la empresa. Se exploran los diferentes modelos de compensación y las distintas teorías acerca de la motivación en el desempeño laboral y las consecuencias de este en la productividad de las organizaciones.

Palabras Claves: Incentivos, Motivación, Desempeño Laboral, Sistema de Compensaciones, Trabajadores.

### Abstract

This is a descriptive investigation that involves a theoretical review about the incentive system and his relation with worker's motivation and performance in an organizational psychology context. Concepts like motivation and incentives are defined. The whole process of creating an incentive system is explored, according to the mission, vision and strategic plan of the business as well as worker's needs. Other important topics are Compensation Models, motivation theories on labor performance and their consequences on organizational productivity.

Key Words: Incentives, Motivation, Work Performance, Compensation Models, Workers.

## LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

En la actualidad las organizaciones buscan siempre mejorar el desempeño laboral de sus empleados con el fin de aumentar la productividad de los mismos y por lo tanto obtener beneficios que sean satisfactorios para ambas partes (tanto la organización como el empleado). Por esta razón se han implementado sistemas de incentivos que permiten al empleado tener acceso a diferentes servicios, ya sean de la misma empresa o externos, a los cuales por fuera de la organización no tendría acceso.

Lo que se pretende con esta revisión teórica, sobre los incentivos que se manejan para mejorar el desempeño laboral de los empleados, es describir las características del sistema de incentivos que se maneja en la actualidad, la repercusión que este tiene en la motivación de los trabajadores y su efectividad. Para lograr esto se consultaron tanto revistas científicas como no científicas y bases de datos con publicaciones electrónicas. Se incluye una entrevista realizada en la Cámara de Comercio de Bogotá, específicamente en el área de Recursos Humanos, para ejemplificar el modelo de remuneración y su repercusión en los empleados.

Como lo aseguran Werther y Davis (2000), la compensación adecuada de las personas que obtienen resultados es uno de los temas de permanente interés en el campo de la compensación. Y es por esto mismo que Chiavenato (2002) habla del sistema de recompensas que se establece en una organización, cuya función principal es dirigir el comportamiento de los miembros. Es así como se manejan incentivos (recompensas o alicientes para estimular ciertos comportamientos) y sanciones (penas reales o potenciales para evitar algunos comportamientos). Los incentivos son la forma de impulsar logros específicos, y los sistemas de recompensas impulsan a la persona a

trabajar a favor de la organización. Las sanciones buscan disminuir aquellos comportamientos que no van con la filosofía de la organización y afectan el desempeño de esta. Generalmente los incentivos o recompensas organizacionales refuerzan actividades que según Chiavenato (2002) aumentan la consciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en el que se desempeña, incrementan el espíritu de equipo y destacan el desempeño excelente, dando así valor a la organización. Wilke, Rutte y Knippenberg (2000), hablan de los diferentes roles en el grupo de trabajo y muestra como aquellos que siempre quieren hacer más y se llenan de responsabilidades (“suckers”), no siempre son los más beneficiados ni los que reciben mejores incentivos. Por el contrario, este rol no es para nada agradable y la gente que lo desempeña no se siente a gusto. También se encuentran en los grupos a los que hacen poco y luego se llevan el crédito (“free riders”), ellos no siempre se sienten realmente comprometidos ni con la tarea ni con las metas. Probablemente no se identifican con sus logros personales ni con los del grupo o la organización. Pero entonces ¿Cómo se puede lograr que los empleados queden satisfechos de forma justa y teniendo en cuenta su desempeño? Según Chiavenato (2002), siempre que se crea un sistema de recompensas en la organización se debe tener en cuenta una constante retroalimentación que contribuya al esfuerzo positivo del comportamiento, para incrementar el desempeño excelente, tampoco se puede olvidar la relación de los incentivos o recompensas con los resultados establecidos o esperados. Incluso algunas organizaciones en la actualidad quieren implementar los Sistemas de Compensaciones por Competencias, como lo plantean Morales y Velandia (1999). De esta misma manera, como dice Chiavenato (2002), todo sistema de recompensas debe tener en cuenta el concepto de esfuerzo positivo, regulado por dos principios básicos, en el primero que se refiere a que las personas desempeñan

sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios y el segundo que habla sobre las recompensas obtenidas y cómo actúan de refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño. Se puede entender de todo esto que para los trabajadores el incentivo es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización, contribuyendo así con el tiempo, el esfuerzo y demás recursos personales. Chang (2003) ratifica que el refuerzo positivo es la mejor forma de motivar a la fuerza de ventas. Sin embargo es funcional para toda la organización. De todas maneras algunos motivadores negativos también pueden beneficiar el desempeño laboral, sin exagerar y con precaución para no ocasionar malestar y problemas dentro de la empresa. Es otra manera de manejar las sanciones. Para la organización, el incentivo representa una inversión que debe proporcionar retorno, como forma de contribución por parte de las personas, debe ser una ganancia de doble vía. En este intercambio permanente entre la organización y el individuo, cada uno está invirtiendo para obtener algún retorno. Como lo dice Kieffer (2004), muchas veces la organización no puede ver que retorno obtiene de lo que invierte en capacitación, incentivos y otras prácticas relacionadas al desarrollo humano. Es por esto que el proceso de crear un sistema de incentivos, debe ser muy estricto y evitar ese tipo de conflictos. Kieffer (2004) tiene razón al decir que tomar decisiones importantes, no se puede basar únicamente en encuestas, focus groups o entrevistas, ya que puede ser riesgoso. Se debe buscar justicia en la compensación y ser coherentes con las tareas y los logros de los empleados, para lograr un equilibrio entre el refuerzo positivo y el premiar sin motivos suficientes.

En todas las organizaciones se maneja un sistema de compensaciones, que busca incrementar la motivación de los trabajadores y su productividad. La administración de estas compensaciones empresariales exige tener bien definidos los niveles de

remuneración dentro de la organización, al igual que coordinar la motivación y el desempeño de los trabajadores con la constante planeación, organización, control, comunicación y evaluación de los programas compensatorios, como lo plantean Morales y Velandia (1999). Con las compensaciones empresariales incluso se busca lograr una interacción dinámica entre el desempeño de los trabajadores y los indicadores de rendimiento tanto grupales como individuales. Como lo plantean Morales y Velandia (1999), para la creación de estos sistemas de incentivos y/o compensaciones es preciso llevar a cabo una revisión de todos los cargos que existen en la empresa y valorarlos cualitativamente y cuantitativamente de forma tal que se pueda crear el sistema de incentivos que mejor se adapte a la cultura, misión y visión de la organización. Dentro de ese análisis y esa primera descripción del puesto de trabajo se encuentra la etapa más importante para determinar los sueldos y los salarios. Inicialmente aquí se revisa el conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a un solo empleado, para luego poder valorarlo frente a los demás puestos, teniendo en cuenta la complejidad de la tarea que realiza. Seguidamente se estiman las compensaciones como lo dicen Morales y Velandia (1999) dependiendo de la base del sistema que puede ser según el puesto o según el rendimiento, y finalmente se determinan los beneficios o prestaciones que da la organización.

Teniendo en cuenta todo el proceso para crear un sistema de incentivos o compensaciones descrito por Morales y Velandia (1999) y Chiavenato (2002), encontramos que existen varios factores compensables, que a la larga dejan de representar un gasto para la organización y se convierten en una inversión productiva. En la medida en que el empleado aporta a la organización, ésta recíprocamente le permite el acceso a diferentes refuerzos positivos. Según Morales y Velandia (1999) la

compensación es una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero. Es por esta razón que existen compensaciones financieras de carácter directo e indirecto. Dentro de las compensaciones indirectas (beneficios de la empresa) encontramos los programas de protección, el tiempo libre de trabajo y los demás servicios. Las compensaciones directas son aquellas como el salario base, el incremento por mérito, los ajustes por costo de vida y los incentivos. Cada uno de estos tipos de compensación es importante, tanto para el empleado como para la organización, pero algunas veces se le da mayor preferencia a la remuneración directa que a la indirecta.

Es importante aclarar, antes de profundizar en el tema... ¿Qué es el sistema salarial o de compensaciones? Según Morales y Velandia (1999) es el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se dan a los empleados como parte de la relación laboral. Sin embargo Chiavenato en su libro “Talento Humano” define el sistema de compensaciones como la remuneración producto del salario directo más el salario indirecto, que representa todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en la organización. Ambas definiciones son correctas, teniendo presente que el sistema de compensaciones siempre hace alusión a una remuneración o “premio adicional” por el buen desempeño de la labor y el alcance de los objetivos tanto de la organización como los propios de cada persona. Es importante no olvidar que como dicen Werther y Davis (2000), a pesar de que los sistemas de incentivos y los sistemas de participación en las utilidades tienen una larga historia, la mayoría de veces se utilizan técnicas no tradicionales de compensación, puesto que la mayoría de los empleados reciben un sueldo base. Esto se genera porque la mayoría de los desafíos y

metas en la organización exigen niveles de competitividad muy altos, que merecen incentivos innovadores.

Lo más importante en el diseño de un sistema de remuneración según Chiavenato (2002) es tener en cuenta los criterios para elaborarlo, como las estructuras salariales equitativas que deben garantizar un equilibrio tanto interno como externo. Debe existir una base de salarios que sea coherente con el sistema de incentivos para que realmente sea válido y confiable. La administración de estas compensaciones empresariales y así la creación del sistema de incentivos, debe manejar ciertas políticas tales como la competitividad externa que se encarga de fijar una posición de los salarios de la empresa, con relación a los salarios de otras empresas competidoras (Morales y Velandia, 1999). Deben tener en cuenta las opciones del mercado y tratar de innovar para satisfacer a los trabajadores y mantenerlos satisfechos, pensando realmente en premiar su esfuerzo y trabajo diario. Así mismo Morales y Velandia (1999) hablan de la consistencia o equidad interna que hace énfasis en el desempeño de las personas, comparando puestos de trabajo o niveles de habilidad dentro de una sola organización. Es claro que dentro de una organización existen diferentes roles, pero siempre hay que tener en cuenta la repercusión de las tareas del trabajador para determinar su tipo de compensación. Evaluar su desempeño en las áreas críticas de su trabajo nos permite reconocer la importancia de este empleado en la organización y por tanto premiar su trabajo de una forma igualmente coherente. Teniendo esto en cuenta se puede determinar que los incentivos como estrategia de compensación directa deben cumplir con la equidad interna. Para Werther y Davis (2000) los aspectos esenciales para diseñar los programas de incentivos son semejantes a los que propone Chiavenato, pero incluyen otros elementos, como un análisis sobre el impacto de la creación de un



sistema de incentivos no tradicionales y a la vez, pensar en los objetivos del sistema dentro de la organización, lo mismo que la población a la que se dirige y la forma en que el sistema se subsidia, por último se plantea la posibilidad de tener un líder específico para el sistema de incentivos, ya sea la gerencia, el personal, etc.

La implantación de un sistema de incentivos en la organización permite a los trabajadores tomar la iniciativa de sugerir nuevas ideas para el incremento de la productividad. También, existe una finalidad principal que es la de mejorar el desempeño de todo el personal, pero especificando el desempeño en cada área. Locke y Latham, 2002 proponen en sus estudios centrarse en alcanzar las metas, mejorando el desempeño a través del Ciclo de gran desempeño, que explica como las metas altas lideran el alto desempeño que trae como consecuencia recompensas como reconocimiento y promoción. En la alta satisfacción, las recompensas son como el autoeficacia, de una u otra forma permite conocer los cambios futuros a través de nuevas metas todavía más altas. En este ciclo la gran satisfacción es el resultado, no la causa, del alto desempeño, cuando las recompensas son iguales al desempeño realizado.

Dentro de los sistemas de incentivos encontramos diversos tipos, dependiendo de la labor que se realice, ya sea manual, profesional, etc. como lo plantean Werther y Davis (2000), los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser solo una parte dentro de un enfoque tradicional de sueldos y salarios. Existen muchas clasificaciones de incentivos, la que proponen Werther y Davis (2000) habla de compensaciones basadas en las unidades, bonos de producción, comisiones, curvas de madurez, incrementos por méritos, compensación por experiencia y conocimientos, incentivos no monetarios, incentivos a ejecutivos y finalmente incentivos internacionales. Por otro lado, Chiavenato (2002) habla de métodos de remuneración teniendo en cuenta grupos

más grandes y generales que concentran los planteados por Werther y Davis (2000). Es así como plantea que a pesar de que la mayoría de las organizaciones manejan la remuneración fija, que por cierto permite estandarizar los salarios y mantener un equilibrio interno y externo de salarios, no consigue motivar a las personas ni incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades. Gracias a la globalización se inicia la era de la competitividad, donde la remuneración fija deja de ser suficiente y se necesita algo más que motive e incentive a las personas, llevándolas a ser más proactivas, emprendedoras y eficaces al buscar las metas y los resultados propios y de la organización. Por toda esta evolución actual en el concepto de remuneración es que Chiavenato propone nuevos modelos: la remuneración fija (tradicional), donde se facilita el equilibrio interno en la coherencia de los salarios dentro de la organización y el equilibrio externo como la misma coherencia de los salarios pero dentro del mercado en el que se encuentra la organización. También facilita la administración y el control centralizado, enfocándose en la ejecución de las tareas y la eficiencia de los trabajadores. La remuneración fija es la más común, pero no proporciona motivación intrínseca, ni maneja el desempeño de metas y resultados y por el contrario conserva la rutina. Como dice Grant (1999), para lograr un verdadero incentivo, se tiene que pensar en factores como la calidad, la cantidad y la eficacia, de lo contrario no se va a obtener el efecto deseado, y a la vez esta remuneración fija debería reconocer que la recompensa debe ser contingente con el esfuerzo. En segundo lugar, la remuneración variable que se basa en los resultados alcanzados, viéndolos como una distribución entre las metas de la organización y el desempeño de quien las va a alcanzar. Maneja un equilibrio y una igualdad que permite al empleado alinear sus metas y logros con los de la organización, convirtiéndolos en uno solo. El modelo variable permite que cada organización lo

adapte a su misión, visión y plan estratégico, de forma que sea único y especial para los miembros de la comunidad y sus necesidades y motivaciones. Finalmente la remuneración flexible, que tiene en cuenta las diferencias individuales de las personas y el logro de metas y resultados. También genera motivación intrínseca haciendo énfasis en la autorrealización personal, es así como premia el buen desempeño busca el logro de objetivos, permite un autoevaluación y la retroalimentación. Según Locke y Latham (2002) la retroalimentación es el proceso que permite ajustar la dirección de sus esfuerzos y las estrategias de desempeño para cumplir los objetivos, clave para los procesos de motivación. Si no hay retroalimentación no puede haber cambio ni crecimiento, solo se repiten las mismas conductas y se corrigen muchas veces. Siempre quien lleva la obligación de esa retroalimentación es la misma persona, al evaluar internamente sus procesos, o siendo un líder frente a las metas de un grupo, con el fin de llevarlo al éxito y la satisfacción.

El modelo flexible no permite un control centralizado de los salarios y disminuye la estabilidad de las ganancias dentro de la organización. Los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, la opción de compra de acciones de la compañía, la participación en los resultados y la remuneración por competencias, entre muchos otros, son ejemplos del modelo de remuneración flexible. Según Van Yperen (2003), las empresas u organizaciones se ven determinadas en su productividad y éxito por el sistema de compensación que manejan, así lo demuestra en su investigación *The perceived profile of goal orientation within firms: differences between employees working for successful and unsuccessful firms employing either performance-based pay or job-based pay*. Las organizaciones que manejan el modelo tradicional generalmente no son tan productivas y exitosas como aquellas que tienen un modelo variable.

Como ejemplo llevado a la realidad se puede ver que en el caso de la Cámara de Comercio de Bogotá, Gutiérrez (2005) habla del concepto de incentivos como la retribución a los resultados de los colaboradores de la organización, con el fin de incentivar el desempeño individual y grupal. Según Gutiérrez (2005) la Cámara de Comercio de Bogotá cuenta con un plan de incentivos y un sistema de paga variable, los 2 para la fuerza comercial, en los cuales, el primero es no monetario como viajes y convenciones de ventas y el segundo es un sistema de compensación sobre resultados, basado en un sistema de medición por indicadores. Gutiérrez (2005) también dice que en la Cámara de Comercio de Bogotá se cuenta con otros modelos de reconocimiento no monetarios, reconocidos en bonos de sodhexo o regalos en especie, utilizados en premiaciones por resultados en la evaluación del desempeño, olimpiadas deportivas, olimpiadas del conocimiento y campañas de servicio al cliente entre otros. La Cámara de Comercio de Bogotá, maneja un modelo de remuneración fijo, sin embargo el área Comercial maneja un modelo de remuneración de tipo flexible (Gutiérrez, 2005).

A pesar de que el objetivo de los incentivos es claro en la organización, no corresponde con el plan de acción que llevan a cabo, pues como lo dice Chiavenato (2002), el modelo de remuneración variable no proporciona motivación intrínseca ni incentiva el espíritu emprendedor.

Brutus (2005) en su revisión del libro *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive System of business Success* de Kressler, habla de tres áreas importantes en el comportamiento organizacional y la gestión del desarrollo humano, estas son la evaluación del desempeño, las compensaciones y la motivación. Específicamente la motivación ha sido estudiada desde hace mucho tiempo por autores como Maslow, y es por esto que Chiavenato (2002) hablan de la autorrealización a través de la satisfacción

de las necesidades. Este autor propone la “pirámide motivacional” donde la persona tiene la capacidad de auto realizarse y organizarse según la urgencia de sus necesidades. Chiavenato (2002) sigue la teoría de Maslow dándole a la motivación un orden concreto, primero están las necesidades fisiológicas (como el hambre, la sed y todo lo que conlleva la supervivencia del organismo), luego la necesidad de seguridad (protección), la de afiliación (afecto y pertenencia a un grupo), la de autoestima y finalmente la de autorrealización. Las necesidades que están en la base de la pirámide se relacionan con la supervivencia del individuo y a medida que asciende en la pirámide, las necesidades cambian de objetivo y pasan de ser necesidades de falta o privación, a ser necesidades de crecimiento o autorrealización (Chiavenato, 2002). La necesidad de autorrealización se conecta directamente con la motivación para alcanzar las metas y por ende obtener ciertos beneficios e incentivos que proporciona la organización donde se desempeña el trabajador. Locke y Latham (2002) en su artículo *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*, trabajan específicamente los mecanismos por los que operan las metas, los moderadores de los efectos de las metas, la relación entre las metas y la satisfacción y finalmente el rol de las metas como mediadoras de los incentivos. Todo esto ratifica una vez más que las metas individuales o personales deben siempre estar conectadas y encaminadas junto con las metas de la organización, esto garantiza el cumplimiento de éstas y la satisfacción del trabajador. Locke y Latham (2002) argumentaba que el comportamiento humano es afectado por los propósitos, planes, intenciones, tareas y la forma de proceder de la conciencia. Estos son los conceptos que explican las causas de la motivación inmediata de la mayoría de las acciones del ser humano. Locke y Latham (2002) proponen la teoría de “Fijar la meta”, donde explica que las metas conscientes

afectan la acción. A la vez que la motivación modera ese nivel de consciencia y el resultado o finalidad de la acción. Van Yperen (2003) utiliza la teoría de la fijación de meta operacionalizada en las metas grupales, mientras que Locke y Latham (2002) se basan en la relación entre el desempeño consciente de las metas y el nivel de tareas en ese desempeño, que se reflejan en las intenciones para llevar a cabo una tarea, a nivel individual. El mayor nivel de esfuerzo ocurre cuando la tarea es moderadamente complicada, mientras que si el nivel de esfuerzo es bajo, la tarea será más sencilla. La motivación juega un papel muy importante en este mecanismo porque determina el nivel de esfuerzo, y es así como se relacionan los esfuerzos, ya que inducen a la persona a dar lo mejor de sí. Dentro de los estudios acerca de las metas se comparan también los efectos del aprendizaje con el desempeño en las metas a corto y largo plazo. Locke y Latham (2002) retoman la teoría de Vroom donde la fuerza para actuar es una combinación de instrumentalización (creencia de que el desempeño responde a las recompensas), valencia (anticipación de la satisfacción) y expectativa (la motivación de que el esfuerzo va a alcanzar la recompensa). Todo esto para llevarlo a conseguir las metas tanto propias como de la organización. Locke y Latham (2002) en la teoría de "Fijar la meta" ven el concepto de auto eficacia como la motivación para lograr las metas, es como una analogía a la productividad de la que tanto se habla hoy en día. Pero en el afán de ser eficaz y tener un excelente desempeño, hay factores que afectan la motivación y por ende la ejecución de las tareas para alcanzar las metas. Según Locke y Latham (2002) estos mecanismos que afectan el desempeño son 1) cuando la meta sirve como una función directiva, ya que generalmente se atiende a una meta muy exigente y se descarta una que no lo es; 2) saber que las metas proporcionan una función energizante, ya que entre mayor sea su dificultad mayor será la motivación que se debe

tener, incluso esfuerzo físico, de tareas cognitivas repetitivas, midiendo el esfuerzo subjetivamente o por indicadores psicológicos; 3) la persistencia que se ve afectada por las metas, ya que el factor tiempo determina el periodo de esfuerzo y la continuidad de las tareas, menos tiempo mayor esfuerzo o mas tiempo y menor esfuerzo; y finalmente 4) saber que las metas afectan la acción indirectamente descubriendo las estrategias y el conocimiento relevante de las tareas a desempeñar. Todo esto nos quiere decir que la acción es el resultado de la cognición y la motivación interactuando de diferentes maneras. Algunas situaciones determinan la motivación, al momento de ejecutar tareas para alcanzar metas específicas, es así como las personas automáticamente usan sus conocimientos y habilidades ya adquiridas, relevantes para lograr una meta específica. Si la trayectoria de la meta no incluye procesos automáticos, las personas buscan dentro de sus habilidades usadas en situaciones anteriores para aplicarlas en esta situación. Pero cuando la tarea para lograr una meta es asignada, la persona no podrá buscar otras alternativas donde complete también sus propias metas. Es acabar con la motivación, lo contrario a esto sería cuando aquellas personas con mucho autoeficacia sobresalen por ser más efectivas para desarrollar tareas estratégicas. De esta forma, quienes tienen altos niveles de motivación pueden confrontarse con una tarea muy compleja, y así se obligan a dar lo mejor de si y por esto pueden desarrollar mejores estrategias.

Locke y Latham (2002) hablan de unos moderadores para lograr las metas, estos son el compromiso con la tarea, que se refiere a la relación entre las metas y el desempeño teniendo en cuenta la dificultad de la meta. Cada uno de los objetivos de la organización debe reflejar con claridad el camino para alcanzarlo y las acciones para lograrlo.

En segundo lugar la importancia de convencer a la gente del valor de la meta, porque el desempeño va a ser mucho menor si las metas son impuestas o asignadas sin

ninguna explicación. Generalmente el logro de las metas tiene que reflejar una recompensa interesante para el trabajador, es así como por ejemplo los incentivos monetarios son muy prácticos para apropiarse de las metas. Como lo explica Rabhahn, (1999), el dinero es lo que más motiva a los trabajadores, independientemente de que su trabajo sea excitante o monótono. El dinero si importa, y los salarios que son altos van a dejar empleados más contentos porque pueden satisfacer más que las necesidades básicas, aunque todo esto no garantiza un buen desempeño laboral. Sin embargo Locke y Latham (2002) no olvidan los factores contingentes, en primer lugar la suma de dinero, porque entre más dinero represente, mayor compromiso se verá.

En tercer lugar encontramos la autoeficacia, que los líderes pueden aumentar en su gente a cargo a través de entrenamiento, modelamiento o por medio de la comunicación persuasiva (Locke y Latham, 2002). El líder es la persona que guía y sirve a los de su equipo, los acompaña permanentemente y los motiva a trabajar con su mayor esfuerzo y motivación. Blanchard (2005) dice que el líder descubre las cualidades de cada persona y logra potencializarlas para que se pueda desempeñar por si sola y confiar en sus decisiones y desempeño. En el libro “El Secreto”, Ken Blanchard (2005), habla del modelo SIRVE, que hace énfasis en las estrategias de los líderes, ser capaz de ver el futuro, implicar y desarrollar a otros, reinventar continuamente, valorar los resultados y las relaciones y finalmente encarnar los valores de la organización y los propios (para formar unos en común). Cada uno de estos pasos permite el éxito tanto de las personas como de la organización.

En cuarto lugar esta la retroalimentación, de la que ya se había hablado anteriormente, muestra el progreso con relación a las metas. Esto permite ajustar la



dirección de sus esfuerzos y las estrategias de desempeño para cumplir los objetivos. La retroalimentación es el moderador de los efectos de las metas (Locke y Latham, 2002).

En quinto lugar se encuentra la dificultad de la tarea, que es otro de los moderadores de los efectos de la meta. Como la gente varía mucho las estrategias para realizar las tareas, así mismo se compara el desempeño con la dificultad de las metas para ser alcanzadas. Una forma de facilitar el desempeño es a través de metas próximas en el tiempo (Locke y Latham, 2002). Entre mayor sea la claridad de las metas a lograr, va a ser más fácil entenderlas y por lo tanto disminuye su complejidad. Cuando se traza un camino para conseguir las metas y se pautan las acciones a seguir, se refuerza el compromiso, la satisfacción y la facilidad de alcanzar estos logros propuestos.

En sexto lugar se encuentra la satisfacción, pues las metas son al tiempo un objeto y un standard para el éxito y para juzgar el bienestar. La gente que tiene metas altas produce más porque con menos se sentiría insatisfecha. Locke y Latham (2002) muestran varios estudios que han determinado que el poner metas altas incrementa la productividad y la motivación. Pero no se debe olvidar que si son inalcanzables, el trabajador perderá todo interés en estas metas y preferirá contentarse con logros pequeños pero que retroalimentan su comportamiento.

Regresando al sistema de compensaciones y sabiendo que los incentivos por rendimiento son componentes variables de la compensación total, se entiende que varían de una persona a otra, según el aporte a la organización, aunque ocupen el mismo puesto. Esto mejora el nivel de rendimiento individual y grupal. Es por esto que Morales y Velandia (1999) sostienen que los incentivos se enfocan a un aspecto primordial para el éxito de la organización, este es el personal y su rendimiento. Sin olvidar que se debe ser justo, ya que precisamente el sistema de compensaciones busca

unificar los incentivos y disminuir las diferencias marcadas entre unos trabajadores y otros. Claro está que depende del sistema de compensaciones que se maneje en la organización, la misión, la visión y la filosofía de esta. La teoría tradicional contaba con incentivos únicamente para la gente de ventas o de trabajo operario, se creía que no había necesidad de relacionar al resto de la organización con el rendimiento, pero hoy en día la organización siempre busca un nivel de excelencia en productividad, calidad, flexibilidad e innovación para todos. Se integran la misión y la visión, junto con el plan estratégico y las responsabilidades de los individuos en sus funciones cotidianas. Como lo sugieren Locke y Latham (2002), el entrenamiento en autorregulación le enseña a los empleados a fijarse metas específicas y monitorear la forma en que el medio les ayuda a alcanzarlas. También identifica y administra las recompensas por los progresos hacia la meta, y castigos por fallas en el mismo camino. Cuando aumenta la atención en el trabajo se incrementa también la autoeficacia. Solamente cuando la meta del individuo esta alineada con la meta del grupo se maximiza el rendimiento.

Algunos autores como Locke y Latham (2002) sugieren que la personalidad afecta las metas y la autoeficacia cuando están en conjunto. A pesar de que los rasgos pueden predecir pero no explicar el comportamiento, se ve implícita o explícitamente para predecir comportamiento teniendo en cuenta experiencias pasadas. Las metas son mejores predictores de acción que los rasgos. Aquí es cuando entra en juego la Meta orientada al aprendizaje (los que quieren adquirir conocimientos y habilidades tienen un mejor desempeño, es el más probable para liderar personas y tomar desafíos) y la Meta orientada al rendimiento (se mide como un deseo para tener éxito fácil que resulta en reconocimiento). Todos deberíamos orientar nuestras metas al aprendizaje para enriquecernos de los diversos conocimientos. La motivación intrínseca debería

alentarnos a descubrir y conocer nuevas fuentes de motivación para mejorar el rendimiento laboral y personal sin ningún esfuerzo y con muchas ganancias.

Todos los esfuerzos encaminados a cumplir las metas de la organización y las personales, incluyen diferentes percepciones de esfuerzo-recompensa justas para la forma de relación entre las demandas del trabajo y el comportamiento de trabajo innovador desde la teoría del intercambio social. Janssen (2000) habla de acciones como generar, promover y realizar ideas innovadoras que no son típicas de todos los trabajadores, por esto se identifican como los comportamientos que tienen un rol extra. El comportamiento de trabajo innovador a nivel individual se ha venido investigando en sus procesos cognitivos y motivacionales. El comportamiento de trabajo innovador, es la creación intencional, introducción y aplicación de nuevas ideas en un rol de trabajador de equipo, con el fin de mejorar el desempeño de ese mismo papel.

Janssen (2000) afirma que el comportamiento de trabajo innovador en el sitio de trabajo es complicado, requiere tres tareas: generación de ideas, promoción de ideas y finalmente realización de ideas; a esto se agrega que necesita del espacio que se da en el sistema de compensaciones e incentivos para que pueda demostrar estos comportamientos. Este comportamiento de extra rol incluye más de lo que se pide a la persona, generalmente no es directamente reconocido por el sistema formal de recompensas. Cuando el sistema de incentivos es de tipo variable es más factible que se pueda generar este tipo de comportamientos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el primer paso para establecer un sistema de incentivos obliga la recolección de información sobre el tipo de incentivo o recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como pueden luego obtenerla en base a su esfuerzo (Morales y Velandia, 1999). El proceso fundamental en

un sistema de incentivos se refiere a la importancia que le asigna un trabajador a la retribución, a cambio de un mayor esfuerzo. Nuevamente como lo plantean Locke y Latham (2002), es la teoría de fijación de metas la que con solo un objetivo medible de trabajo, permite mejorar la productividad, especialmente cuando se ha participado en la imposición de ese objetivo o se ha determinado dentro del grupo de trabajo. La participación fortalece el compromiso y la motivación al momento de cumplir con las metas establecidas. Morales y Velandia (1999) tienen en cuenta varios autores que defienden el sueldo como la mayor satisfacción, incluso sin tener en cuenta otras necesidades. Aseguran incluso que cuando los incentivos son monetarios, el ritmo de trabajo es superior. Por supuesto siempre existen excepciones a la regla y como dicen Morales y Velandia (1999) se debe tener presente que las recompensas monetarias son un motivador para incrementar la productividad. La primera relación que se hizo fue entre el comportamiento del individuo (su desempeño) y el resultado de este (buen rendimiento). En el sistema de incentivos, el segundo paso sería la relación que hay entre la recompensa y el desempeño (equilibrado como comportamiento y recompensas). Luego nos encontramos con las metas y las medidas de desempeño, que como anteriormente se explicó tienen ciertos moderadores que las facilitan o dificultan (Locke y Latham, 2002). Por esta misma razón Janssen (2000) relaciona las demandas del trabajo y la innovación en los comportamientos del trabajo, asumidos para ser moderados, sobretodo en las percepciones entre esfuerzo hecho y recompensas recibidas por el trabajo. Morales y Velandia (1999) tienen en cuenta que la satisfacción salarial se puede reconocer en las personas por tres referencias, los sueldos de las otras personas en la compañía, los sueldos de personas externas, que se encuentran en el mercado laboral y el propio sueldo comparado con el desempeño. Los incentivos constituyen el elemento

más dinámico y motivador para complementar con la misión, la visión, el plan estratégico y los objetivos de la organización. Es por esto que el sistema de incentivos debe ir de la mano con todos los demás procesos de gestión del talento humano, para hacer de la cultura organizacional una exigencia permanente de logro, excelencia y participación.

Dentro de los resultados de la revisión teórica sobre el sistema de compensaciones e incentivos, con relación a la motivación de los trabajadores, se encontró que constantemente está cambiando y que cada vez se relaciona más con todos los integrantes de la organización, no solamente aquellos que más evidencian su desempeño. Los sistemas de incentivos son un determinante para la motivación de los empleados, ya sean financieros o no, hacen parte de una remuneración extra por el desempeño que realizan, lo que los obliga a esforzarse más y desarrollar más competencias. Deben ampliar su campo de acción y desarrollar más competencias debido a que el nivel de exigencia y competencia aumenta tanto en la organización como en el mercado. Todos deben implementar nuevas estrategias que los lleven a alcanzar y lograr las metas en menos tiempo y con mayor eficacia. Para llegar a esto, es necesario que tanto la organización como el trabajador logre alinear tanto sus metas personales y aspiraciones como las de la organización, lo que lo va a llevar a alcanzar una mayor satisfacción personal y autorrealización. Mucho autores proponen diferentes teorías y hablan de factores que modelan el alcance de las metas, lo cierto es que los sistemas de incentivos ayudan a que, por más difícil que sea la meta, pueden alcanzarla, es así como se debe incluso formar el sistema de incentivos, preguntando a los mismos beneficiados, qué les llama la atención, y que sería ese factor que podría llegar a incrementar su productividad y su desempeño laboral de forma tan significativa.

Se puede ver también que los sistemas de remuneración y sanciones no se encargan solamente de premiar el buen desempeño sino también de castigar los comportamientos que no son acordes a lo esperado por la organización. También existen los sistemas de sanciones que generalmente buscan erradicar comportamientos no adecuados al desempeño, lo contrario a los incentivos, que refuerzan esas actitudes que demuestran alto desempeño y productividad, en parte porque son un beneficio para la organización. La clave del sistema de incentivos es que comprende una relación recíproca, en el proceso gana tanto la organización como el trabajador. La inversión que lleva a cabo la empresa, luego se ve recompensada por el desempeño del empleado, y a la vez el trabajador recibe una retribución por la eficacia y eficiencia de sus tareas.

En las organizaciones actuales el problema no es implantar un sistema de incentivos o no, sino saber cual es el apropiado para esa organización específica, teniendo en cuenta la misión, la visión, el plan estratégico y el personal en cuanto a sus necesidades. No todas las organizaciones conocen los beneficios de los incentivos, y no lo ven como una inversión sino como un gasto. Es importante que adecuen a sus necesidades un plan de compensaciones que realmente llene las expectativas y necesidades motivacionales de los trabajadores para que puedan ver resultados favorables.

Tarde o temprano la mayoría de las organizaciones van a adaptar su modelo de remuneración fija a uno variable, porque permite mayor eficiencia y eficacia, llama a la motivación intrínseca del trabajador y evita las sanciones y la constante vigilancia, al igual que la rutina y monotonía que producen los salarios base. Queda todavía mucho estudio acerca de los modeladores del desempeño laboral con relación a la motivación. Hay pocas teorías y muchas dudas acerca de los factores que mueven al ser humano a

realizar su trabajo de la mejor manera posible. La motivación extrínseca no es del todo mala, incluso es inherente al comportamiento y a los factores de la vida diaria, pero la motivación intrínseca exige mucho más de la persona, y ahí es cuando entran a jugar factores como el de la personalidad, donde se encuentran rasgos determinantes que muchas veces no se pueden modificar y esto marca una diferencia entre una persona y otra. No quiere decir que unas sean aptas y otras no, pero sugiere que algunos tienen mayores facilidades que otros y ahí es cuando entra a jugar la adaptabilidad, fundamental para el entorno de las organizaciones. En este mundo en el que la globalización cada vez se mueve más rápido, la adaptabilidad es el único recurso que tenemos para sobrevivir y acogernos a los cambios que se producen día a día. Se debe tener la mente abierta al cambio, al aprendizaje y una motivación realmente comprometida con la tarea.

Referencias

Blanchard, K. (2005). El Secreto. Bogotá: Editorial Norma S. A.

Brutus, S. (2005). Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. *Personnel Psychology*, 58 (2), 572-574. Descargado el 17 de septiembre de 2005 de <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=851500101&sid=2&Fmt=3&clientId=26598&RQT=309&VName=PQD>

Chang, J. (2003). La persuasión del látigo. *Gestión*, V. 6 (3), 92-96.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

Grant, P. (1999). New perspectives on incentive system design: Integrating the theory of the firm and the theory of individual behaviour. *The Journal of Psychology*, 133, (4), 456-464. Descargado el 17 de septiembre de 2005 de <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=43120894&sid=3&Fmt=4&clientId=26598&RQT=309&VName=PQD>

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. Descargado el 17 de septiembre de 2005 de ProQuest Psychology Journals.



Kieffer, D. (2004). Cómo maximizar el rendimiento de la gente. *Gestión*, V. 7 (3), 90-95.

Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.

Morales, J., y Velandia, N. (1999). Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

Rabhahn, P. (1999). Raise those raises. *Psychology Today*, 32 (3), 15-16. Descargado el 17 de septiembre de 2005 de <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=40787473&sid=3&Fmt=3&clientId=26598&RQT=309&VName=PQD>

Van Yperen, N. (2003). The perceived profile of goal orientation within firms: differences between employees working for successful and unsuccessful firms employing either performance-based pay or job-based pay. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12 (3), 229-243.

Wilke, M., Rutte, C. y Knippenberg, A. (2000). The resentful sucker: do rewards ease the pain?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 9 (3), 307-320.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Gutiérrez, P. (2005). Entrevista en el área de Recursos Humanos, Cámara de Comercio de Bogotá. Comunicación Personal.