



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
CAMPUS LOS ÁNGELES
ESCUELA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA AUDITORÍA**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE INCENTIVOS PARA EL ALINEAMIENTO DE
PERSONAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

**Seminario presentado a la Carrera de Auditoría de la Universidad de
Concepción para optar al grado académico de Licenciado en Contabilidad y
Auditoría y al título profesional de Contador Auditor.**

**Autores : Catalina Alejandra Leal Fernández
: Ruth-Mary Salamanca Robles
Profesor Coordinador : Fernán Vásquez González
Profesor Guía : Alejandro Elgueta Suazo
Profesor Informante : Jorge Sandoval Reyes**

Los Ángeles, Diciembre 2018



Con amor a mis padres, Marlenne y Ricardo, quienes son las personas que más admiro en el mundo, y de los cuales estaré agradecida toda la vida, por hacer de mí la mujer que soy hoy.

Catalina Alejandra Leal Fernández.



A mis padres que permitieron obtener uno de mis anhelos más deseados, ser profesional y estaré eternamente agradecida, con amor su hija.

Ruth-Mary Salamanca Robles.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme vivir este momento y por su compañía permanente.

Soy una afortunada de tener una familia maravillosa, que me apoya y me entrega su amor de mil maneras todos los días. En especial, destaco a mi madre Marlenne y mi padre Ricardo, a quienes les debo todo lo que soy, por su apoyo, confianza y amor incondicional. A mi Mamita por ser mi segunda madre, que me entrega su cariño y dedicación, junto a mi Tata, que constantemente están preocupados de cada paso que doy. A cada uno de mis tíos, en especial a mi Chati, en quien deposito toda mi confianza, por siempre contar con su consejo, por toda su ayuda y por amarme como una hija más, a mi tío Jaime, quien siempre está presente, por ser una inspiración para mí en el camino que elegí, por darse el tiempo de aconsejarme y guiarme en cada etapa de mi vida, además, a mi tía Andrea, quien sé, que siempre podré contar con ella. A mi prima Carolina, por ser como una hermana, por acompañarme y ser mi confidente toda la vida. A mi hermanito Ricki por contribuir con su alegría y su manera tan única de ser. A mi compañera y amiga Ruth-Mary, que me acompañó a lo largo de estos años universitarios en cada alegría, éxito y frustración.

Destaco a mi universidad, por entregarme las herramientas para enfrentarme a la vida laboral en los años venideros, y cada uno de los profesores que fueron partícipes en mi formación profesional, en especial, a nuestro profesor guía Alejandro Elgueta, por su paciencia, dedicación y consejo.

"Vive como si fueses a morir mañana. Aprende como si fueses a vivir para siempre." Mahatma Gandhi.

Catalina Alejandra Leal Fernández

Agradecimientos

Me siento muy agradecida de mis padres que han sido mi apoyo a lo largo de este proceso educacional y a lo largo de mi vida. Agradezco a mi papá Iván, por su amor, confianza y porque pese a las adversidades e inconvenientes que se han presentado, nunca ha dejado de creer en mis expectativas y en que puedo llegar a cumplirlas. A mi mamá Sandra, mi estrella que está en el cielo, por el tiempo que estuviste conmigo compartiendo tus experiencias, conocimientos y consejos, sé que me proteges, me guías, me das paciencia y fortaleza en todos aquellos momentos de debilidad, para poder alcanzar mis metas, me enseñaste que en la vida todo se puede lograr con dedicación y esfuerzo. A mi hermano Iván, por estar siempre presente, acompañándome con su simpatía, cariño y apoyo. A mi abuelita Elvira, por estar siempre presente a lo largo de las etapas de mi vida. A mi amiga Catalina, por compartir cada uno de los buenos y malos momentos vividos durante estos cuatro años de carrera y por ser una gran amiga y compañera de equipo. A mi amiga Rocío, por siempre tener una palabra de aliento para seguir adelante. A mi prima Noelia, por su compañía y cariño. A la familia de mi amiga Catalina, por siempre recibirme de manera cálida y grata en su hogar, en especial a su mamá, la tía Marlenne, por sus conversaciones y palabras que siempre son muy optimistas. A mis tíos y tías que de alguna u otra manera han sido un aporte. Agradezco a los docentes de la Carrera de Auditoría de la Universidad de Concepción sede Los Ángeles, por haber compartido sus conocimientos para la preparación de la profesión de Contador Auditor y de manera especial al profesor Alejandro Elgueta, quien nos permitió el desarrollo de este seminario de título, guiándonos con sus conocimientos, enseñanza y colaboración.

La mejor herencia que los padres pueden dejar a sus hijos es la educación...

Ruth-Mary Salamanca Robles

Fundamentación del tema

El primer problema que se detecta en la literatura acerca de recompensar el desempeño de las personas dentro de la organización, es que solo se exponen elementos que éstas deben tener en consideración a la hora de otorgar incentivos, muestran también los diferentes tipos de incentivos existentes, sin embargo, no entregan una pauta concreta de como implementar un modelo de incentivos que sea eficaz y eficiente. En este contexto, el foco se situará en las recompensas que otorgan las organizaciones, puesto que, estas siempre se centran erróneamente en la búsqueda de entregar la menor recompensa posible, la idea, es darle una nueva mirada y centrar el foco en cada individuo como elemento fundamental para el crecimiento de la organización.

Se buscará motivar realmente a las personas, a través de la entrega de incentivos, con el fin de mejorar al máximo su desempeño diario, además, le permitirá a la organización llevar un control de esta situación con indicadores que medirán los resultados obtenidos tanto en el proceso como al final de la tarea.

En definitiva, se desarrollarán mejores mecanismos para el compromiso de las personas que participan dentro de la organización, fomentando el autocontrol y haciendo menos engorroso el sistema de monitoreo constante a los individuos, ya que, al encontrarse realmente comprometidos con sus actividades diarias y con la organización en sí, ellos mismos serán cautelosos en el desarrollo de su trabajo. A raíz de este análisis, se creará un esquema de incentivos, aplicable a cualquier organización de acuerdo a sus diferentes realidades.

Metodología de trabajo

Para comenzar se indagará en diferentes pasajes de la literatura y variadas plataformas en sitios web con el fin de estudiar los conceptos conocidos hasta el momento, para esto, se abordarán temáticas relacionadas con la motivación,

buscando las teorías existentes tanto en sus orígenes como en etapas contemporáneas, se establecerá lo que realmente mueve a las personas, además, se indagarán los incentivos existentes tanto monetarios como no monetarios, por otro lado también se presentarán temáticas acerca del desempeño de las personas tanto individual como colectivo y finalmente se presentarán los indicadores principales para medir el desempeño.

Objetivos principales y específicos

Generales:

- Proponer un modelo de esquema de incentivos que pueda ser usado en cualquier cargo funcional dentro de una organización y que permita un adecuado alineamiento de la persona.

Específicos:

- Describir los diferentes enfoques teóricos referentes a la motivación humana.
- Identificar tipos de incentivos que logran activar la motivación de los seres humanos en el trabajo.
- Describir los enfoques existentes para realizar una adecuada evaluación de desempeño laboral.
- Describir las características que debe poseer un indicador para su correcto uso en el pago de incentivos.
- Crear un modelo de esquema de incentivos que facilite el mejor desempeño posible de las personas al interior de la organización.
- Proponer un enfoque de gestión basado en el desempeño individual y colectivo de las personas.

Limitaciones del alcance el trabajo

Este escrito se ceñirá a la parte teórica de la formulación de una nueva teoría de esquemas de incentivos que realmente seduzcan al individuo para mejorar su desempeño, pero sin poner en práctica la teoría propuesta.

La idea del presente escrito es entregar las herramientas para maximizar el desempeño tanto individual como colectivo de los individuos de la organización, entendiendo que son pocos los desempeños individuales que no dependan de uno colectivo.



Introducción

Existen diferentes ciencias dedicadas a comprender el comportamiento de la naturaleza humana. Cada individuo tiene un enorme potencial y grandes capacidades que las ha aplicado de manera diversa en cada una de las épocas de la historia. Es tan hábil que ha logrado darle explicación y comprender el funcionamiento de cosas inimaginables con solo intelecto, instinto y perspicacia.

La capacidad del ser humano es tan amplia que resulta una tarea ardua comprenderla en plenitud. Cada individuo es un mundo diferente, con historias, vivencias, aspiraciones, miedos y talentos diversos. Tratar de analizarlo, en el momento en que ejecuta una acción, es todo un desafío, es por ello, que se han dedicado años a entender el porqué se comporta de la manera en que lo hace. Teniendo esto en cuenta, hay que agregarle que es un ser social y constantemente estará inserto en grupos, aquí se vuelve aun más complejo la comprensión de éstos.

Existen diversos escenarios donde los individuos se desenvuelven, sin embargo, este escrito se centrará en su comportamiento dentro de la organización. En este sentido se refleja una relación instrumental, tanto los directivos como los trabajadores se necesitan y claramente ambos quieren ganar. Ocurre que los directivos esperan grandes cosas de sus empleados, es decir, que depositen su mayor esfuerzo en la organización y esa es la manera en que ellos ganan, pero también existe el otro lado de la relación, los empleados, que ganan cuando su esfuerzo es recompensado acorde al desempeño que depositaron en la realización de una determinada labor.

El foco se centrará en la siguiente secuencia: el individuo (empleado) tendrá un mejor desempeño en la medida que sea recompensado adecuada y justamente. Dejando en claro el marco que se analizará, se pondrá el énfasis en la fase de la recompensa, la cual debe ser atractiva, alcanzable, clara y sobre todo medible, este punto resulta importante ya que para saber si está logrando que esta

secuencia resulte armónica se debe tener un mecanismo para identificar cómo se está haciendo.

Cuando se entrega un incentivo adecuado y atractivo, como se mencionaba anteriormente, el individuo (empleado) deposita el mayor esfuerzo en realizar una determinada tarea lo que es beneficioso para la organización, y al mismo tiempo, para la persona que ejecuta la acción. En definitiva, los empleados y los directivos ganan en la medida que se encuentren alineados los intereses de ambos.

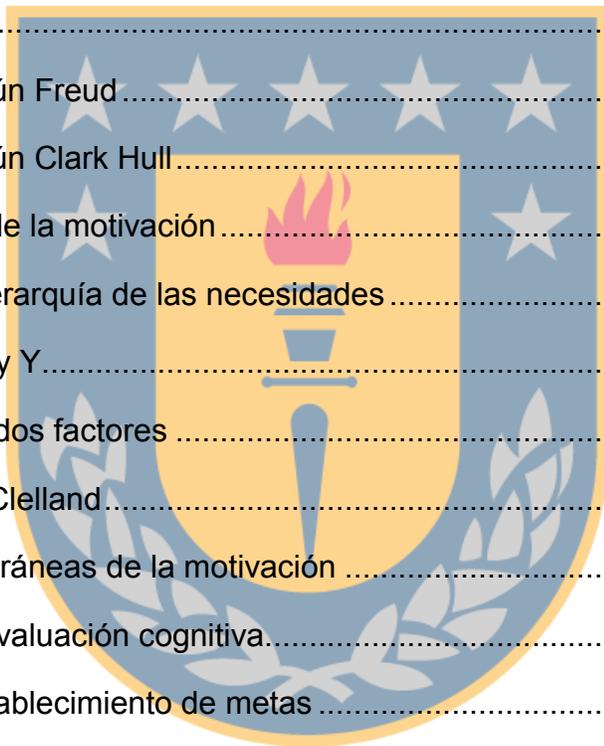


Índice de contenidos

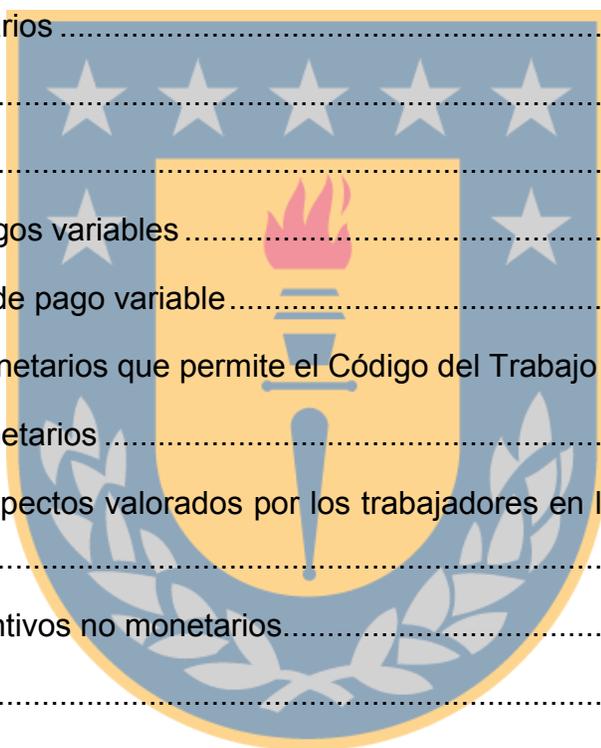
Resumen Ejecutivo	1
Capítulo I: Motivación.....	1
Capítulo II: Incentivos.....	2
Capítulo III: Evaluación del Desempeño	2
Capítulo IV: Indicadores.....	2
Capítulo V: Propuesta	3
Capítulo I: Motivación.....	4
1. Introducción.....	5
2. Definición.....	6
3. Principios motivacionales.....	7
3.1 Principio de la predisposición.....	7
3.2 Principio de la consecuencia.....	7
3.3 Principio de la repetición	7
3.4 Principio de la novedad.....	8
3.5 Principio de la vivencia.....	8
4. Motivos que mueven al ser humano.....	8
4.1 Motivos primarios	8
4.2 Motivos generales	9
4.2.1 Motivos de curiosidad, manipulación y actividad	9
4.2.2 Motivo de afecto.....	10
4.3 Motivos secundarios	10
4.3.1 Motivo de poder	10
4.3.2 Motivo de logro	11



4.3.3 Motivo de afiliación	11
4.3.4 Motivo de seguridad.....	12
4.3.5 Motivo de estatus.....	12
4.3.6 Motivos intrínsecos y extrínsecos	12
5. Teorías motivacionales	13
5.1 Los orígenes de la motivación.....	14
5.1.1 Voluntad.....	14
5.1.2 Instinto	15
5.1.3 Pulsión	16
5.1.3.1 Pulsión según Freud.....	16
5.1.3.2 Pulsión según Clark Hull.....	17
5.2 Primeras teorías de la motivación.....	18
5.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	19
5.2.2 Las teorías X y Y.....	20
5.2.3 Teoría de los dos factores	21
5.2.4 Teoría de McClelland.....	22
5.3 Teorías contemporáneas de la motivación	22
5.3.1 Teoría de la evaluación cognitiva.....	23
5.3.2 Teoría del establecimiento de metas	23
5.3.3 Teoría del aprendizaje social	24
5.3.4 Teoría de reforzamiento.....	24
5.3.5 Teoría de la equidad	25
5.3.6 Teoría de las expectativas	25
Capítulo II: Incentivos.....	29
1. Introducción.....	30



2. Definición.....	31
3. Orígenes de los incentivos	32
4. Ventajas y desventajas de los incentivos	32
5. Aspectos a considerar en la formulación de objetivos para los incentivos	34
6. Incentivos individuales y colectivos	35
6.1 Incentivos individuales	36
6.2 Incentivos colectivos	36
7. Tipos de incentivos.....	36
7.1 Incentivos monetarios	36
7.1.1 Sueldo base.....	38
7.1.2 Pago variable.....	38
7.1.2.1 Tipos de pagos variables.....	39
7.1.2.2 Programas de pago variable.....	39
7.1.3 Incentivos monetarios que permite el Código del Trabajo chileno.....	40
7.2 Incentivos no monetarios	40
7.2.1 Principales aspectos valorados por los trabajadores en los incentivos no monetarios.....	41
7.2.2 Tipos de incentivos no monetarios.....	43
7.2.2.1 Artículos.....	43
7.2.2.2 Viajes	43
7.2.2.3 Oportunidades educativas	43
7.2.2.4 Tiempo libre remunerado.....	44
7.2.2.5 Premios simbólicos.....	44
7.2.2.6 Recompensas sociales	44
7.3 Comparación de las ventajas y desventajas de los tipos de incentivos	45



Capítulo III: Evaluación del Desempeño	46
1. Introducción.....	47
2. Definición.....	48
3. Gestión del desempeño	48
3.1 Características de un proceso de gestión de desempeño	49
3.2 Importancia de evaluar el desempeño	50
3.2.1 Problemas comunes en la evaluación de desempeño.....	51
3.2.2 Pasos de una evaluación de desempeño	52
3.3 Clasificación global del desempeño	52
3.3.1 Tres categorías.....	53
3.3.2 Cuatro categorías	53
3.3.3 Cinco categorías.....	54
3.3.4 Puntaje.....	55
3.4 Comunicación del desempeño.....	55
Capítulo IV: Indicadores	57
1. Introducción.....	58
2. Definición.....	59
3. Importancia de los indicadores.....	60
4. Beneficios de los indicadores	61
5. Atributos de los indicadores	62
6. Propósitos de los indicadores.....	63
7. Características que debe reunir un indicador	63
8. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	64
8.1 Dificultades en la formulación de indicadores.....	65
9. Clasificación de los indicadores según su nivel de aplicación.....	66



9.1 Estratégicos	66
9.2 Operación	66
10. Dimensiones a evaluar por medio de indicadores.....	67
10.1 Resultados	67
10.2 Cobertura	67
10.3 Eficiencia.....	67
10.4 Calidad.....	68
11. Tipos de indicadores de gestión.....	68
11.1 Indicadores referenciales.....	68
11.2 Indicadores de actividad.....	69
11.3 Indicadores de proyecto.....	69
11.4 Indicadores de riesgo.....	70
11.5 Indicadores claves del desempeño.....	70
Capítulo V: Propuesta	71
1. Introducción.....	72
2. Problema agencia	73
3. Propuesta de modelo de incentivos	74
3.1 Criterios a considerar en la formulación de un esquema de incentivos	75
3.2 Elementos centrales para construir un buen esquema de incentivos	78
3.3 Modelo de esquema de incentivos.....	79
3.3.1 Tablero de incentivos.....	81
Conclusión.....	87
Webgrafía.....	91



Índice de Figuras

Figura N° 1. 1 Fórmula de Clark Hull.....	18
Figura N° 1. 2 Pirámide de necesidades de Maslow	20
Figura N° 1. 3 Teoría de las expectativas	26
Figura N° 1. 4 Resumen de las teorías motivacionales.....	27
Figura N° 4. 1 Objetivos de utilizar indicadores.....	60
Figura N° 4. 2 Preguntas a responder para la formulación de indicadores	65
Figura N° 5. 1 Problema agencia	74
Figura N° 5. 2 Secuencia para llegar a un tablero de incentivos.....	82



Índice de Tablas

Tabla N° 1. 1 Resumen teoría de pulsión según Freud.....	17
Tabla N° 1. 2 Principales aspectos de las teorías motivacionales.....	28
Tabla N° 2. 1 Ventajas y desventajas de los incentivos monetarios.....	37
Tabla N° 2. 2 Ventajas y desventajas de los incentivos no monetarios.....	41
Tabla N° 2. 3 Fines de los incentivos no monetarios.....	45
Tabla N° 2. 4 Comparación de ventajas y desventajas de tipos de incentivos.....	45
Tabla N° 3. 1 Consecuencias de la evaluación de desempeño	51
Tabla N° 4. 1 Razones para medir a través de indicadores	61
Tabla N° 5. 1 Tablero de incentivos	84
Tabla N° 5. 2 Ejemplo Tablero de Incentivos	85



Resumen Ejecutivo

El presente seminario busca alinear a las personas dentro de una organización, es por ello, que se propondrá un esquema de incentivos moldeable y aplicable a los diferentes cargos que ésta posea. Bajo esta lógica, se buscará descubrir las diferentes maneras de motivar a las personas, mediante la utilización de incentivos que buscan mejorar al máximo el desempeño entregado por éstas. La secuencia será evaluada a través de indicadores que mostrarán si se llegó a la meta, si el incentivo está logrando su propósito en la organización y poder dictaminar si la organización está por un buen camino, corregirlo o bien seguir otro.

Capítulo I: Motivación

En este Capítulo, se dará a conocer el concepto de motivación, este es el punto de inicio para la comprensión de este escrito, puesto que, se determinarán los elementos que logran que el ser humano se active. En un principio se reflejan los principios motivacionales que explican en que se basa el estudio del concepto motivación y posteriormente los motivos que mueven a cada persona día a día, en definitiva, refleja lo que genera valor para cada individuo, ya sea innato o aprendido en el transcurso de su vida. En base a lo anteriormente mencionado, se presentarán las diferentes teorías motivacionales desde sus orígenes basados en los antiguos filósofos, hasta los pensamientos contemporáneos acerca de esta temática.

La motivación es el inicio a la comprensión de cómo manejar a las personas participes de una organización, cuando dicha persona se encuentra realmente motivada, crea un vínculo con ésta. El individuo por si solo tendrá la intención de hacer su trabajo de la mejor manera posible, con ello, se aumenta la productividad de la organización y la mejora continua de su desempeño.

Capítulo II: Incentivos

En el Capítulo II, se dará a conocer el concepto de incentivo, se conecta con el Capítulo anterior en el sentido de que las personas se motivan en base a diferentes tipos de incentivos. Se dará a conocer la importancia que tienen estos para una organización, sus ventajas y desventajas, además de los aspectos clave al momento de su formulación.

Existen dos categorías de incentivos que pueden ser utilizados por las organizaciones, uno son los monetarios y otros los no monetarios. Ambos con el mismo fin de ser atractivos para las personas que conforman una organización con el fin de mejorar sus desempeños en esta.

Capítulo III: Evaluación del Desempeño

En este Capítulo, se definirá el concepto de desempeño, la conexión que tiene con los dos anteriormente mencionados, es que cuando una persona se encuentra realmente motivada gracias a los diferentes incentivos implementados en una organización, estos mejoran su desempeño diario. Por ende es necesario evaluarlo, con el fin de llevar un control interno, ya sea, en el proceso de la realización de una actividad para mejorar su desempeño, cambiarlo o bien continuar con el mismo. Además esta apreciación debe ser comunicada a todas las personas, ya que, los hará sentirse parte de la organización. Cuando se mantiene controlado el manejo del desempeño de las personas en una organización se logra aminorar los riesgos y asegurar buenos resultados.

Capítulo IV: Indicadores

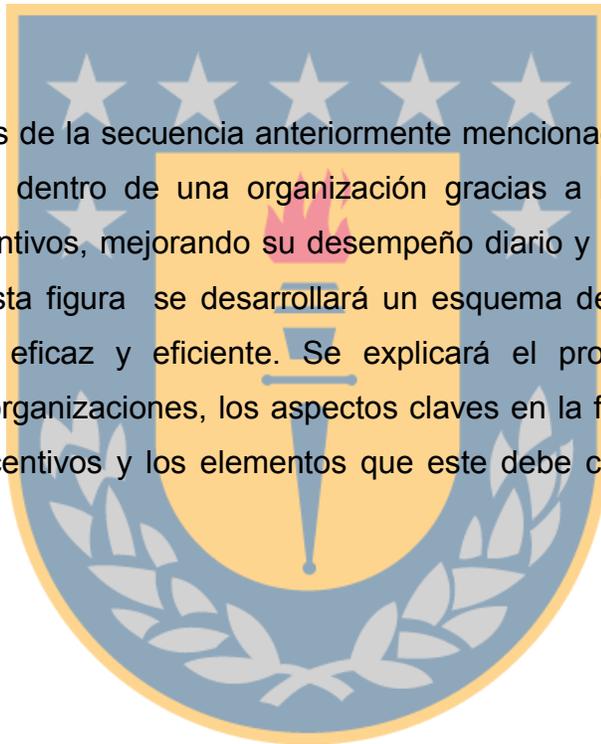
En el presente Capítulo, se conocerá la definición de indicador, siguiendo con la secuencia que lleva el orden de los presentes capítulos, cuando una persona se encuentra realmente motivada gracias a los diferentes tipos de incentivos

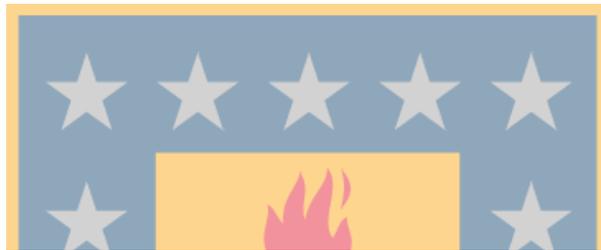
utilizados por una organización, mejora el desempeño de las personas que participan en esta, sin embargo, este proceso se debe medir. La manera de medición es a través de diferentes tipos de indicadores que reflejaran distintos aspectos considerables en una organización, ya sea, de sus actividades ordinarias, avances en sus proyectos o netamente de resultados.

En este Capítulo, se mostrarán los beneficios de utilizar indicadores, las características que deben reunir, los aspectos claves en su formulación, las precauciones en su interpretación, entre otras temáticas.

Capítulo V: Propuesta

Para finalizar, el análisis de la secuencia anteriormente mencionada, una persona se encuentra motivada dentro de una organización gracias a la utilización de diferentes tipos de incentivos, mejorando su desempeño diario y medido a través de indicadores. Bajo esta figura se desarrollará un esquema de incentivos que resulte más atractivo, eficaz y eficiente. Se explicará el problema agencia, presente en todas las organizaciones, los aspectos claves en la formulación para un buen modelo de incentivos y los elementos que este debe contener para su implementación.





Capítulo I: Motivación



1. Introducción

A lo largo de la historia, el ser humano se ha dedicado a estudiar diferentes ramas de la psicología intentando explicar el comportamiento motivacional de los individuos, tratando de englobar el pasado, presente y futuro del porque de su accionar. Al momento de detenerse a entender el cómo interactuar con un individuo para la realización de una tarea se refleja que hay una inmensa diversidad de opciones, que cada persona es diferente, con aspiraciones y deseos totalmente variables que dependen de una determinada situación o momento de su vida. Debido a esto, es que resulta tan complejo intentar motivar a un individuo y la ciencia (psicología principalmente) se ha dedicado a profundizar en lograr comprender como intervenir en cada persona, este estudio a pesar de que lo abordan varias teorías a través de la historia, no se da desde hace tiempo como se pensaría, es más, su tiempo de existencia no supera los cien años, que para la vida de la humanidad es tremendamente poco.

Tratar de motivar a un individuo se vuelve interesante, ya que, se refiere a satisfacer sus necesidades, expectativas, objetivos, sueños, entre otros. Comprender que mueve a un individuo es vital para el buen desarrollo de un grupo humano, de ahí, resulta un motor para las organizaciones y empresas ya que son éstas donde permanentemente se encuentran interactuando diversos grupos humanos, en consecuencia, para una empresa enfocarse en este punto resultará beneficioso, puesto que los intereses de ésta, necesariamente, deben ser impulsados por los individuos que participan en ella. Cada persona que participa en la organización entrega sus capacidades, energías y esfuerzos para desarrollar la tarea que se le encomiende. La empresa espera que estas características el individuo las entregue al cien por ciento, es por eso que, debe procurar velar también por los intereses de cada una de las personas participantes de la empresa, este alineamiento será crucial para el buen desarrollo de una organización, la relación que existe en las empresas y los individuos es instrumental, ambos deben ganar y ambos se necesitan.

A lo largo de este Capítulo, se verán los orígenes de las grandes teorías motivacionales y las más contemporáneas con el fin de comprender las diferentes aristas que han sido consideradas para el estudio de este concepto. Por otro lado, previo a conocer todas estas teorías, es necesario que se conozca que mueve al ser humano, para comprender el real sustento de las ideas que dieron paso a la creación de las teorías a lo largo de la historia.

Para abordar las temáticas anteriormente mencionadas fueron recopilados diversos pasajes de la literatura, donde se encuentran los siguientes autores: Rosa López Rodríguez (2012), Fred Luthans (2008), John Marshall Reeve (2010) y Stephen Robbins Judge (2009).

2. Definición

Desde el punto de vista etimológico, la palabra motivación está compuesta por el latín *motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (acción y efecto).

Según la RAE (Real Academia Española) la motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Para el autor Stephen P. Robbins (2009), motivación es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Por otro lado, Fred Luthans (2008), se refiere a la motivación como un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica o necesidad la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo. La clave para él, al momento de abordar el concepto radica en tres elementos: necesidades (creadas siempre que existe un desequilibrio fisiológico o psicológico), las tendencias (creadas para aliviar necesidades) y los incentivos (están al final del ciclo de la motivación y alivian una necesidad o disminuye una tendencia).

Ahora, desde un punto de vista psicológico, el concepto motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta.

3. Principios motivacionales

Existen cinco principios motivacionales básicos que explicarán las bases en que se puede englobar la motivación:

3.1 Principio de la predisposición

Para que la ejecución de una determinada tarea resulte en la mayoría de los casos agradable, es necesario que el individuo se encuentre predisuesto a su realización de manera positiva.

3.2 Principio de la consecuencia

El ser humano tiene arraigado en su manera de actuar la tendencia a la repetición de hechos que le resulten agradables y a la no repetición de los que le resulten desagradables. El ser humano se puede sentir recompensado y guarda de manera consciente o inconsciente un hecho vivido que resulto mejor o igual a lo previsto en los planes del individuo y por ende tiende a repetir este suceso.

3.3 Principio de la repetición

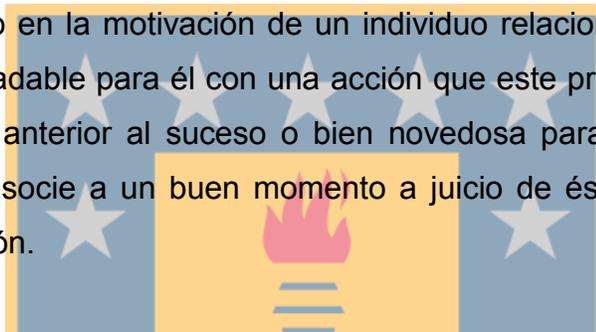
Existe un lazo entre el estímulo y la respuesta, para que se dé de una manera positiva necesitará ser reforzada mediante el ejercicio reiterado. Así, el manejo con éxito de una tarea vendrá dada por la constante repetición, lo que en consecuencia lo llevará hacia la excelencia.

3.4 Principio de la novedad

Para el ser humano resulta más atractiva y motivadora una novedad controlada en comparación con aquello que es conocido. Este concepto se da cuando va de la mano con un nivel de seguridad personal que sea capaz de ser receptivo a cambios y no desarrolle resistencia a los nuevos escenarios por temor u otros obstáculos personales.

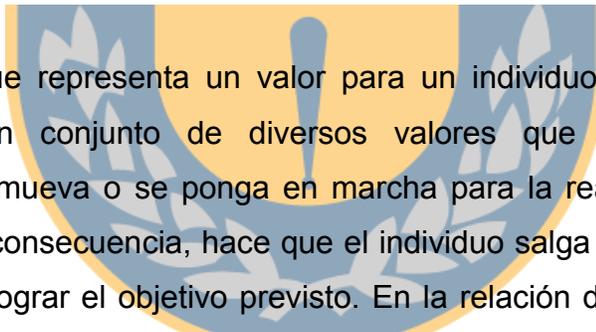
3.5 Principio de la vivencia

Tiene un efecto positivo en la motivación de un individuo relacionar una vivencia que haya resultado agradable para él con una acción que este pretende alcanzar. La vivencia podría ser anterior al suceso o bien novedosa para el individuo, lo importante es que se asocie a un buen momento a juicio de éste, con el fin de lograr una real motivación.



4. Motivos que mueven al ser humano

Un motivo es aquel que representa un valor para un individuo. Ahora bien, la motivación engloba un conjunto de diversos valores que logran que un determinado sujeto se mueva o se ponga en marcha para la realización de una determinada tarea. En consecuencia, hace que el individuo salga del marco de la indiferencia y llegue a lograr el objetivo previsto. En la relación de motivo y valor no existen diferencias, se refiere al mismo concepto para este contexto. Es importante reconocer que para cada individuo lo que le genera motivación es lo que vale más para cada uno.



4.1 Motivos primarios

Los motivos primarios se conocen también con los nombres de: motivos fisiológicos, biológicos o no aprendidos. El hecho que reciban estos nombres no

los hace tener siempre prioridad ante los motivos generales y los secundarios que se explicarán más adelante.

Estos motivos están presentes en diferentes teorías motivacionales. Para que un motivo entre en esta clasificación debe cumplir con dos criterios, el primero es que debe ser no aprendido y el segundo es que debe ser fisiológico. Se pueden definir comúnmente con los elementos tales como el hambre, la sed, el sueño, evitar el dolor, el sexo y el instinto maternal. Dentro de esta clasificación también se encuentra la herencia genética, ya que, cumple con los criterios mencionados anteriormente.

En definitiva, a pesar de que todas las personas posean y deseen distintos elementos fisiológicos (reconociendo que todos los individuos tienen la misma constitución de estos elementos), todos los individuos poseen básicamente las mismas necesidades primarias y generales, caso diferente para las necesidades secundarias aprendidas que se mencionarán más adelante en este Capítulo.

4.2 Motivos generales

Los motivos generales son los encargados de llevar al individuo a aumentar la cantidad de estimulación, es por éste motivo que el concepto aludido también se le conoce como motivos estímulos. Aquí se encuentran los siguientes motivos: curiosidad, manipulación, actividad y afecto. El reconocer estos motivos ayuda y guía al estudio del comportamiento humano, el cual se puede ver reflejado en cómo se desenvuelven en el contexto organizacional.

4.2.1 Motivos de curiosidad, manipulación y actividad

Los motivos de curiosidad, manipulación y actividad están presentes en todos los individuos, si bien a la edad temprana de la niñez tienden a meterlos en problemas, son cualidades que en el mundo adulto son beneficiosas, tanto así,

que ponen en marcha una organización y de no existir o de restringir estos motivos una organización podría estancarse. Cuando los individuos pueden manifestar libremente estos tres motivos lograrán sentirse más motivados, lo cual favorecerá a que se desenvuelvan de mejor manera en su día a día.

4.2.2 Motivo de afecto

El motivo de afecto dentro de la sociedad moderna ha cobrado un rol mucho más protagónico de lo que era años atrás, ya que, se le da importancia al aspecto social de manera particular desde el punto de vista organizacional y de manera general desde la mirada del comportamiento humano. El motivo de afecto puede encontrarse en más de una categoría, por ejemplo se encuentra en los motivos primarios en el sentido de sexo y en los motivos secundarios desde el punto de vista de la afiliación.

4.3 Motivos secundarios

Para Luthans (2008), los motivos secundarios, son más importantes, ya que resultan más motivadores para el comportamiento de los individuos. Por otro lado, el estudio de estos motivos es mucho más apreciado dentro del mundo del comportamiento organizacional. Su enfoque está basado en el aprendizaje y se relaciona directamente de manera conceptual y práctica con la motivación. Para que un motivo sea clasificado como secundario necesariamente debe ser aprendido. Dentro de estos motivos secundarios se encuentran los siguientes:

4.3.1 Motivo de poder

Según Luthans (2008), este motivo fue de gran interés para Alfred Adler, quien fue un fiel defensor de este motivo, postulaba que la persona tenía una tendencia hacia la superioridad o el poder, el hecho de manipular a los demás o el deseo de estar a cargo de otros individuos explican claramente lo que es la necesidad de

poder, además, refleja la barrera que se interponía con los sentimientos de inferioridad que podían emerger de cada individuo.

Este motivo tiene una gran incidencia en el liderazgo organizacional, logrando así potenciar y dar paso al desarrollo de la confianza y el respeto de los diferentes individuos que jerárquicamente están en escalones más inferiores al considerado líder de la organización.

4.3.2 Motivo de logro

El motivo de logro corresponde al grado en el cual una persona desea alcanzar metas desafiantes, tener éxito en diferentes situaciones que tengan carácter competitivo y el deseo de obtener una retroalimentación definida en cuanto a su desempeño.

Luthans (2008), menciona que el psicólogo David C. McClelland tuvo una gran dedicación a estudiar el motivo de logro y destacó secciones que logran reflejar las características específicas de personas con un alto nivel de logro, estas son: el tener una toma moderada de riesgos, el tener la necesidad de retroalimentación inmediata, el sentir gran satisfacción con los logros y el tener una constante preocupación por las tareas que se van a desarrollar.

4.3.3 Motivo de afiliación

El motivo de afiliación es uno de los más complejos y a la vez vital que posee un individuo. Corresponde al grado en que las personas buscan la aprobación de los demás, tratando de satisfacer sus deseos y muchas veces evitando conflictos con ellos. Generalmente los que necesitan más el motivo de afiliación desean con más fuerza ser aceptados socialmente.

4.3.4 Motivo de seguridad

El motivo de seguridad tiene un carácter serio en la sociedad actual, la cual es acelerada y tecnológica. El sentirse inseguro es una condición que pueden poseer muchos individuos (por no decir todos), cada persona tiene un cierto grado de inseguridad, en el contexto laboral se encuentra en una relación directa con el comportamiento organizacional. En términos de seguridad, éste motivo le da un gran protagonismo al concepto de temor y se orienta a la evasión, las personas que tienen un grado de temor más elevado, constantemente, buscan refugiarse y no sentirse expuestos a situaciones con las cuales no podrán lidiar de manera positiva, buscando resguardar sus motivos primarios, generales y secundarios.

4.3.5 Motivo de estatus

El motivo de estatus dentro de una sociedad dinámica siempre cobra importancia. Corresponde a la posición relativa que una persona tiene en un determinado grupo, organización o sociedad. Este motivo se refiere a personas de todas clases sociales, se menciona esto puesto que la mayoría de las veces se asocia este término a personas con mayor poder adquisitivo, siendo que todas las personas lo poseen, la diferencia está en el orden de las posiciones relativas. Por otro lado, es contextual dependiendo de la cultura y valores de los diferentes grupos humanos que existen.

4.3.6 Motivos intrínsecos y extrínsecos

La motivación intrínseca se encuentra relacionada con las diferentes actividades que tienen el carácter de ser reforzadas internamente, es decir, son motivadores que el individuo relaciona con la tarea asignada o el trabajo desarrollado. Dentro de los motivos intrínsecos se encuentran por ejemplo: responsabilidad, éxito, logro, desafío y competitividad.

Las motivaciones extrínsecas, se sustentan en factores externos tales como las recompensas y los castigos. Con frecuencia son utilizados para la estimulación de los individuos a alcanzar niveles más altos o a lograr nuevas metas. Por otro lado, el motivador extrínseco busca que los individuos den lo mejor de sí mismos y que traten de diferenciarse con sus pares, también, resulta atrayente para los nuevos trabajadores que quieran ser parte de la organización.

5. Teorías motivacionales

John Marshall (2010), afirma que a lo largo de la historia se ha intentado dar una explicación a las diferentes conductas de los seres humanos en cuanto a su motivación, sin embargo, los cursos que se enfocan en explicar lo que son los campos motivacionales no tienen mucho tiempo de existencia.

Los orígenes intelectuales de este tipo de estudios se le atribuyen originalmente a los antiguos griegos Sócrates, Platón y Aristóteles, donde en esa época la filosofía era casi el centro de desarrollo del pensamiento humano. Uno de los primeros conceptos que fueron analizados fue el planteado por Platón, el cual postulaba que el foco era analizar el alma desde tres perspectivas: razón, apetito y espíritu (lo que en la actualidad se miraría desde la psicología como cognición, motivación y emoción), postulaba desde la razón y ésta la explicaba mediante tres ángulos: el competitivo (contribuye a estándares de referencia social, como sentirse honrado o avergonzado), el calculador (contribuía a la toma de decisiones como la razón y la elección) y el apetitivo (el que contribuye a los apetitos y deseos corporales, como hambre y sexo). Para Platón, éstos tres componentes del alma eran los responsables de la motivación en el ser humano. Por otro lado, está la postura de Aristóteles quien reformuló la teoría, pero esta vez utilizando una terminología diferente que comprendía las miradas hacia el alma desde lo nutritivo (referente a lo irracional e impulsivo), sensible (regulaba el placer y el dolor) y racional (exclusivo de los seres humanos, correspondiente a las ideas, a la era intelectual y se caracterizaba por la voluntad), para este pensador las emociones también

poseen elementos racionales. Años más tarde se dejó atrás la mirada de tres perspectivas, pasando a un enfoque con dos perspectivas, una que comprendía las pasiones del cuerpo (irracionalidad, impulsividad y aspectos biológicos) y otra referente a la razón de la mente (un ser racional, inteligente y espiritual).

Posteriormente el filósofo francés René Descartes quien amplió la teoría anterior del dualismo, reconociendo que en la motivación habían aspectos activos (voluntad) y por otro lado pasivos (cuerpo). Este filósofo, otorgó las primeras estructuras para los estudios posteriores sobre la motivación durante más de trescientos años. Dentro de esta teoría aparece el concepto de voluntad, el cual era el elemento fundamental para entender la motivación, puesto que, representaba la facultad de la mente que es capaz de controlar los apetitos y pasiones corporales.

5.1 Los orígenes de la motivación

A raíz de los conocimientos que anteriormente se mencionan, surgieron las primeras grandes teorías que intentaron darle una explicación al concepto de motivación, las cuales fueron tres: voluntad, instinto, pulsión. Años más tarde fueron estas las bases para la formulación de nuevas teorías.

5.1.1 Voluntad

Esta teoría se le atribuye al filósofo Descartes, donde asume como sinónimos la voluntad y la motivación. El primer progreso en esta teoría, se materializó al identificar tres elementos de la voluntad: elección, esfuerzo y resistencia.

El problema de esta teoría era que la voluntad resultaba tan misteriosa y difícil de explicar que no podía darle sustento a que era lo que generaba la motivación, en definitiva, se elevaba el problema, ya que, era necesario dar sustento a ambos conceptos.

5.1.2 Instinto

La teoría del instinto se le atribuye a Charles Darwin, reflejaba dos efectos sobre el pensamiento científico. El primero, le entregó a la biología el concepto de la evolución, que dio paso a las teorías motivacionales constituidas desde conceptos abstractos (como la voluntad) hacia conceptos mecanicistas y genéticos. En segundo lugar, llegó el fin del dualismo existente en las primeras teorías filosóficas que anteriormente se mencionan, en lugar de esto, se enfocaba en cuestionarse la forma en que los animales utilizan sus recursos, con el fin de lograr adaptarse al ambiente en que se encontraban.

Cabe resaltar que a diferencia de lo que postulaban los primeros filósofos, Darwin calificaba los comportamientos animales como innatos, automatizados y mecanicistas.

En esta teoría se afirma que los animales se adaptaban a cada ambiente que predominaba, con o sin experiencia, a raíz de esta afirmación, propuso el instinto como una teoría motivacional. Una de las características de esta teoría es que se salió del marco de la filosofía y las humanidades dando paso a la fisiología y las ciencias naturales, debido a que se basaba en que los instintos surgían desde la herencia genética, por ende, hacía que el animal tuviese un comportamiento de actuación con carácter específico.

William James (1890), fue el primer psicólogo en popularizar una teoría motivacional del instinto, basado por supuesto en Darwin, postulaba que se necesitaba un estímulo adecuado para que del instinto se dirigiera en una conducta orientada a metas, por ende motivada.

Más tarde se presenta McDougall (1908,1926), postuló una teoría del instinto, en base a la exploración, pelea, engendrar crías y demás. Él consideraba que dichos

instintos constituían fuerzas motivacionales irracionales e impulsivas, motivando al individuo a alcanzar metas definidas.

El problema es que se determinó que la lógica en esta teoría estaba basada en una teoría circular, o sea que trata de explicar algo en términos de sí misma. Con esto se concluye que la conducta implica instinto y viceversa. Lo curioso de esta teoría y de hecho fue la debilitación de esta, era al momento de comprobar si realmente existe el instinto como base motivacional, otro problema que surgió de esta teoría era la gran lista de instintos existentes en el comportamiento humano, lo que resultaba complejo de analizar. Desde este punto de vista, tampoco se logro explicar la naturaleza de las conductas humanas, por lo que se continuó con la búsqueda de otro concepto motivacional.

5.1.3 Pulsión

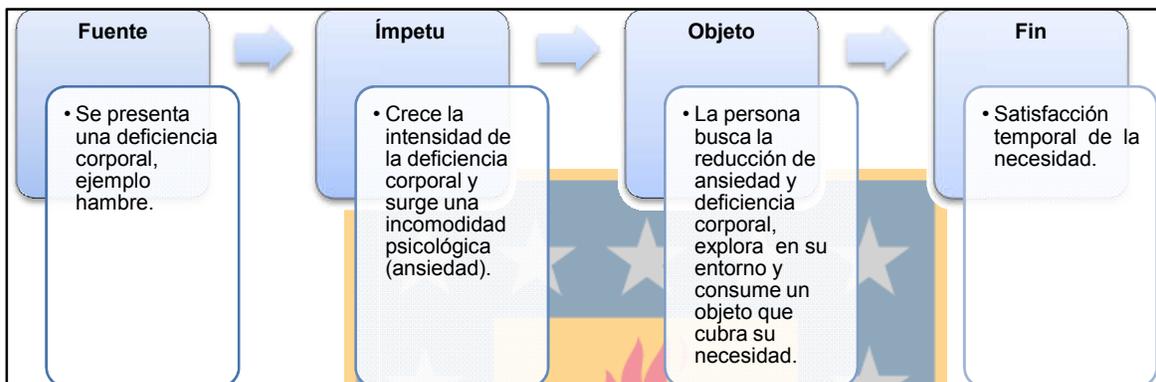
La teoría de la pulsión fue creada para reemplazar la teoría del instinto. Su precursor es Woodworth (1918). Está basada en una biología funcional, la cual debe satisfacer las necesidades corporales, como función de la conducta. La pulsión se encargaba de motivar diferentes conductas con el fin de lograr satisfacer las necesidades del cuerpo. A raíz de esto las teorías más aceptadas fueron la de Sigmund Freud (1915) y la de Clark Hull (1943).

5.1.3.1 Pulsión según Freud

Para Sigmund Freud (1915), todas las conductas del ser humano eran motivadas, y tenían como fin estar a disposición para la satisfacción de las necesidades corporales. Resaltaba que los impulsos biológicos, corresponden a condiciones recurrentes, constantes e inevitables que lograban producir acumulaciones de energía dentro del sistema nervioso central.

Freud reconocía que cuando se acumulaba mucha energía, provocaba un estado de ansiedad en el ser humano, en consecuencia alterando al individuo. Es ahí donde la pulsión surgía como un sistema de emergencia que dejaba en alerta al individuo para tomar medidas de acción ante esta situación. Podemos resumir esta teoría de la siguiente manera:

Tabla N° 1. 1 Resumen teoría de pulsión según Freud



Fuente: Elaboración propia.

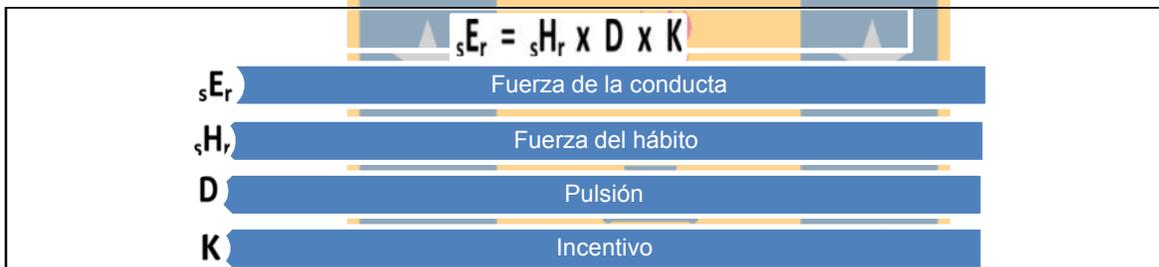
5.1.3.2 Pulsión según Clark Hull

Clark Hull (1943,1952), psicólogo estadounidense, desarrollo una nueva teoría de la pulsión, con base fisiológica al igual que Freud. Su teoría plantea que la pulsión correspondía a la fuente de energía de reserva compuesta por las deficiencias y alteraciones del cuerpo. Se daba por hecho que era la suma de las diferentes necesidades particulares con el fin de dar origen a una gran necesidad corporal total, que según su idea eran la fuente máxima de la motivación en los individuos. Esta teoría tiene un aspecto diferenciador a las anteriores (instinto y voluntad), según Clark es posible predecir cuando una persona se encuentra motivada o no, esto se puede reflejar al momento en que se privan las necesidades básicas de un individuo, en consecuencia, daría paso a un aumento inevitable de la pulsión en proporción al tiempo en que se mantenga esta privación.

La pulsión se origina a partir de una variedad de alteraciones corporales. Una vez que surge, la energía de la conducta se activará, sin embargo, el individuo no era capaz de dirigirla. Como expresó Hebb (1943), "La pulsión es un energizador, no una guía". En consecuencia las respuestas encargadas de reducir la pulsión reforzaban el hábito. En definitiva la pulsión energizaba la conducta y el hábito la dirigía.

Hull (1943,1952) mostró su teoría a través de una fórmula, esta reflejaba como el hábito y la pulsión producía la conducta, reconociendo que la motivación surgía de estímulos internos (pulsión) y externos (calidad de incentivos). La fórmula se puede apreciar en la figura siguiente:

Figura N° 1. 1 Fórmula de Clark Hull



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Primeras teorías de la motivación

Posterior a las teorías originarias voluntad, instinto y pulsión, surgió un periodo enriquecedor para el desarrollo de los conceptos motivacionales, a pesar de que estas teorías no fueron de total acierto, es importante mencionarlas, ya que, representan el fundamento en que se basan las teorías contemporáneas que algunos gerentes en la actualidad aun utilizan. Son cuatro las primeras grandes teorías:

5.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría fue desarrollada por Abraham Maslow (1943), es una de las más conocidas y planteaba que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, las cuales son las siguientes:

- Fisiológicas: Aquí se encuentran las necesidades corporales tales como el hambre, sed, cobijo, etc.
- Seguridad: Se encuentran el cuidado y protección contra los posibles daños físicos y emocionales.
- Sociales: Se refiere al afecto, el sentido de la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- Estima: Están incluidos los factores de estimación internos, como el respeto de si, la autonomía y el logro. También, los factores externos de estimación, status, reconocimiento y atención.
- Autorrealización: Corresponde al impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser, se encuentra el crecimiento, el desarrollo del potencial propio del individuo y la autorrealización de este.

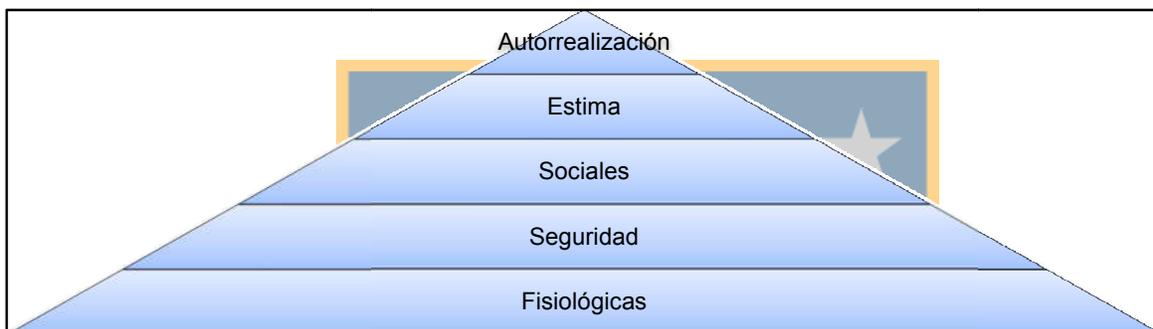
Maslow postula que conforme a la satisfacción de una determinada necesidad, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, si bien ninguna de las necesidades se satisface por completo, y si alguna lograra satisfacerse sustancialmente dejaría de motivar. Para lograr comprender como motivar a un individuo es necesario conocer en qué nivel jerárquico de la pirámide se encuentra, una vez logrado, se debe satisfacer las necesidades de ese nivel o bien las superiores.

Para comprender la pirámide de Maslow se debe considerar que las necesidades fueron clasificadas en órdenes superiores e inferior, las fisiológicas y de seguridad son catalogadas como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia radica en que

las de orden superior satisfacen al individuo en forma interna (dentro del individuo), a diferencia de las de orden inferior que se enfocan en satisfacer todo en el exterior (fuera del individuo), como por ejemplo el salario.

A pesar de que esta teoría es una de las más reconocidas y nombradas, no existen investigaciones que le den validez, debido a que Maslow no le dio una base empírica a esta teoría.

Figura N° 1. 2 Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Las teorías X y Y

El precursor de esta teoría es Douglas McGregor (1960), él postula que existen dos visiones de los seres humanos, una negativa que la denominó X y otra positiva que la denominó Y. Este estudio surgió luego de analizar como los gerentes se relacionaban con sus empleados, se llegó a la conclusión que, según la teoría X los gerentes suponen que a los empleados les disgusta su trabajo, que son perezosos, que evaden responsabilidades y que trabajar representa una obligación. Mientras que en la teoría Y los gerentes suponen que a sus empleados les gusta su trabajo, que son muy creativos, buscan permanentemente la responsabilidad y practican la autorregulación. McGregor llegó a pesar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X, por lo tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativas, trabajos responsables

que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

5.2.3 Teoría de los dos factores

Esta teoría también recibe el nombre de motivación e higiene, la propuso el psicólogo Frederik Herzberg (1959), y postula un enfoque situado en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (orientado hacia el exterior).

Para sustentar su teoría realizó una investigación a ingenieros y contadores, sobre las satisfacciones e insatisfacciones que les provocaba su trabajo, en los resultados obtenidos se logró determinar dos tipos de factores:

- Factores higiénicos: La presencia de estos factores le permiten al individuo no sentirse insatisfecho en su trabajo, sin embargo, no significa que genere la motivación necesaria para el logro de un objetivo. Algunos ejemplos de este factor son: sueldos y beneficios, supervisión, status, entre otros.
- Factores motivacionales: Representan la energía que da el impulso necesario para que los individuos entreguen todas sus fuerzas en la organización y con ello el logro de determinados resultados. Algunos ejemplos de este factor son: logros, reconocimiento, promoción, entre otros.

Dentro de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos tendrá como consecuencia la insatisfacción de los individuos, por ende, se privarán de la motivación, debido a que estarán concentrados en la satisfacción de estas necesidades.

5.2.4 Teoría de McClelland

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo David McClelland (1961) y destaca tres necesidades del individuo:

- Necesidad de logro: Corresponde al impulso de sobresalir con el fin de obtener un logro en relación a estándares fijados y con ello esforzarse para el triunfo. Se da la situación que los individuos buscan asumir responsabilidades y se les produce un disgusto cuando obtienen logros por méritos al azar.
- Necesidad de poder: Corresponde a la necesidad de hacer que otros individuos tengan un comportamiento que no hubiesen asumido de haberlo hecho por sí mismos. Los individuos que poseen esta necesidad disfrutan el "título" de jefe, buscan influir en los individuos otorgándole mayor importancia a esta situación que incluso a su propio rendimiento.
- Necesidad de afiliación: Corresponde al deseo del individuo por crear relaciones interpersonales, amistosas y cercanas. Aquellos que poseen estas necesidades le dan preferencias a las situaciones de cooperación en lugar de las situaciones de competencia.

5.3 Teorías contemporáneas de la motivación

A lo largo de las teorías que se mencionaran a continuación, se plantearan nuevas perspectivas motivacionales, cabe destacar que a pesar de que reciban la connotación de contemporáneas no significa que se desarrollaron hace poco tiempo, con este término se refiere a que están enfocadas en el pensamiento actual de la búsqueda motivacional de los individuos. La diferencia de estas teorías es que tienen un mayor apoyo en cuanto a su estudio empírico (lo que no quiere decir que sean totalmente correctas), ya que en las primeras teorías,

anteriormente mencionadas, no se encontraban respaldadas con estudios contundentes que las avalaran.

5.3.1 Teoría de la evaluación cognitiva

Esta teoría fue desarrollada por los psicólogos Edward L. Deci y R. Ryan (1985), establecen a través de esta teoría que cuando un individuo realiza una actividad impulsada por una motivación intrínseca, y con ello, recibe una recompensa (motivación extrínseca) provoca que el individuo disminuya su motivación intrínseca inicial. En definitiva, postula que al no trabajar con una meta impuesta, el individuo logra superar su motivación intrínseca al momento de terminado un trabajo, provocando una mayor satisfacción en el individuo. Para Edward L. Deci y R. Ryan, las compensaciones externas hacen sentir al individuo que su conducta es controlada, afectando a su autodeterminación y a su motivación intrínseca.

5.3.2 Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría fue postulada el psicólogo Edwin Locke (1968), el cual afirma que las metas específicas, con un grado alto de dificultad y retroalimentación provocan que el individuo tenga un rendimiento mucho más elevado. Dentro de ésta misma teoría aparecen Chistopher Early y Christine Shalley quienes realizan un aporte a esta, ellos reconocen las siguientes cuatro fases para el establecimiento de metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.
- La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

5.3.3 Teoría del aprendizaje social

Esta teoría fue desarrollada por el investigador Albert Bandura (1977), postula que gracias a la convicción que tiene un individuo, podría ser capaz de desarrollar una tarea impecablemente. Afirma, que entre mayor sea la eficacia personal, más confianza adquiere el individuo en cuanto a su capacidad para tener éxito en una tarea. Esta teoría se asemeja mucho a la de establecimientos de metas, sin embargo, no compiten, sino que se complementan. Bandura afirma que existen cuatro maneras de aumentar la eficacia personal:

- Dominio de aprobación: Corresponde a la obtención de experiencia en el curso de una determinada tarea o trabajo.
- Modelado indirecto: Corresponde a tener más confianza producto de la observación hacia otro individuo que esté realizando la tarea.
- Persuasión verbal: Corresponde al logro de más confianza en alguna actividad, producto de que otro individuo lo convence de tener las aptitudes necesarias para triunfar.
- Sacudida: Corresponde al incremento de la eficacia personal, llevando al individuo a un estado de energía para que realice una tarea de determinada manera, en definitiva es una manera de "mentalizar" al individuo para hacer mejor una tarea.

5.3.4 Teoría de reforzamiento

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo Burrhus Frederic Skinner a principios del siglo veinte, su fundamento está contrapuesto a la teoría del establecimiento de metas. Plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Los teóricos que hicieron referencia a este estudio observan el comportamiento como algo producto del entorno. Esta teoría deja de lado el estado interior del individuo, y solo se enfoca en él a la hora de ejecutar una determinada acción.

5.3.5 Teoría de la equidad

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo John Stacey Adams (1963), es una teoría que sostiene que la motivación de un empleado depende del equilibrio entre los aportes que proporciona el empleado en la empresa tales como el trabajo, nivel de habilidad, tolerancia, entusiasmo, entre otros y los aportes que la empresa hace al empleado tales como el salario, beneficios, reconocimientos, entre otros. Adams desarrolló una fórmula para el cálculo de este equilibrio, la cual es la siguiente:

- Satisfacción del empleado = $\frac{\text{Aportes de la empresa}}{\text{Aportes individuales}}$

Si a los aportes de la empresa y a los del individuo se le asigna un valor numérico, se obtendrá un valor que determinará si un trabajador se encuentra satisfecho con el trato que le da la empresa. Si al desarrollar la fórmula se obtiene:

- Un valor cercano a 1, indica que el sistema está más o menos en equilibrio.
- Un valor mayor que 1, indica que la empresa está aportando más que el trabajador.
- Un valor menor que 1, indica que el trabajador está aportando más que la empresa y tiene motivos para sentirse insatisfecho.

5.3.6 Teoría de las expectativas

Esta teoría fue desarrollada por Víctor Vroom (1964), plantea que los individuos se motivaran mediante el desarrollo de cierto nivel de esfuerzo, cuando ellos crean que esta situación los llevará a lograr una buena evaluación de su desempeño y esto conducirá a obtener premios organizacionales y a su vez estos premios van a satisfacer las metas personales de los individuos. La teoría se centra en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: Corresponde a la probabilidad que tiene el individuo de desarrollar una determinada cantidad de esfuerzo, que lo conducirá al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: Corresponde al grado en que el individuo piensa que el desempeño a un nivel particular lo llevará al resultado deseado.
- Relación recompensa-metas personales: Corresponde al grado en que las recompensas otorgadas por las organizaciones satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, también dependerá del atractivo que tenga esta recompensa para él.

Figura N° 1. 3 Teoría de las expectativas



Fuente: Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional.

En resumen a lo largo de la historia, las teorías motivacionales se presentaron de la siguiente manera:

Figura N° 1. 4 Resumen de las teorías motivacionales



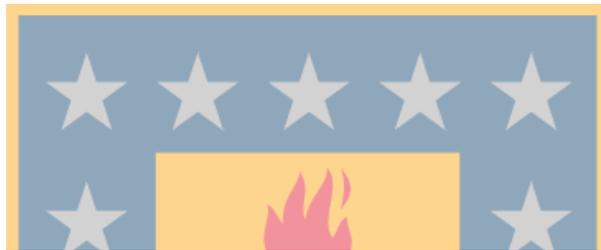
Fuente: Elaboración propia.



Tabla N° 1. 2 Principales aspectos de las teorías motivacionales

Voluntad	<ul style="list-style-type: none"> Identifica tres elementos claves para motivación: elección, esfuerzo y resistencia.
Instinto	<ul style="list-style-type: none"> Comportamientos innatos automatizados y mecanicistas, adaptables a cada ambiente predominante.
Pulsión	<ul style="list-style-type: none"> Basada en una biología funcional, la cual debe satisfacer necesidades corporales.
Jerarquía de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a la satisfacción de una determinada necesidad, que en consecuencia se vuelve dominante, sin embargo, si se satisface por completo dejaría de motivar.
X y Y	<ul style="list-style-type: none"> Existen dos visiones de los seres humanos, una negativa X y otra positiva Y
Dos factores	<ul style="list-style-type: none"> Posee un enfoque en el ambiente externo reconociendo factores que permiten que el individuo no se encuentre insatisfecho y otros que dan el impulso necesario para la activación de los individuos.
McClelland	<ul style="list-style-type: none"> Esta teoría reconoce tres necesidades para la motivación del individuo (logro, poder y afiliación).
Evaluación cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> Refleja que cuando un individuo realiza una actividad impulsada por una motivación extrínseca, provoca que disminuya su motivación intrínseca inicial.
Establecimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> Afirma que las metas específicas con un alto grado de dificultad y retroalimentación provocan el aumento del rendimiento en el individuo.
Aprendizaje social	<ul style="list-style-type: none"> Gracias a la convicción que posee un individuo, este es capaz de desarrollar una tarea impecablemente.
Reforzamiento	<ul style="list-style-type: none"> Plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento.
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> Postula que la motivación de un empleado depende de un equilibrio entre los aportes que proporciona éste y los aportes que la empresa hace al empleado.
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> Plantea que los individuos se motivarán mediante el desarrollo de cierto nivel de esfuerzo cuando crean que esa situación los llevará a lograr una buena evaluación de su desempeño y con ello recibirán alguna retribución.

Fuente: Elaboración propia.



Capítulo II: Incentivos



1. Introducción

Dentro de las organizaciones se necesitan varios elementos para su buen funcionamiento y constante mejora, existen varios métodos para lograr esta situación, sin embargo, el principal método organizacional esta mucho más cerca, se trata de la correcta gestión de las personas que componen la organización, a raíz de esto la productividad puede aumentar de manera considerable.

Los directivos siempre esperan lo mejor de sus trabajadores y desean que entreguen su mayor esfuerzo en la tarea asignada, pero no se debe olvidar que estos también necesitan una fuerza de activación con el fin de potenciar su motivación, esta situación se logra a través de una herramienta clave, los incentivos. Cuando estos son bien empleados logran motivar realmente a los individuos. Resulta importante la creación de sistemas de incentivos adecuados, para esto es fundamental identificar y conocer a cada uno de los trabajadores, con el fin de saber lo que realmente les parece atractivo y poder hacer funcionar las diferentes estrategias impuestas por la empresa.

Existen múltiples incentivos, cada organización determina cual es el mejor, se clasificarán en dos clases: monetarios y no monetarios. En este Capítulo, se plantearán de manera objetiva mostrando las diferentes ventajas y desventajas de cada uno.

Hoy en día, es necesario que en las empresas se encuentren equilibrados estos dos tipos de incentivos, debido a que no todo se trata de dinero, actualmente la salud mental, el bienestar personal y el desarrollo profesional han cobrado un papel más importante en las necesidades de los individuos, es por ello que la creación de un ambiente laboral óptimo es fundamental.

En definitiva, lo que busca la organización con los incentivos es lograr que los individuos den lo mejor de sí y que entreguen su mayor fuerza de trabajo. Ambos

lados ganan, los individuos reciben la valoración que necesitan y los directivos la potencia que solicitan para cumplir sus objetivos.

Para abordar las temáticas anteriormente mencionadas fueron recopilados diversos pasajes de la literatura, donde se encuentran los siguientes autores: Efraín Sierra Rodríguez (2016), Bernardo Hidalgo (2016), Jerry L. McAdams (1998), Víctor Alejandro León Batista (2013), Stephen Robbins Judge (2009), Código del Trabajo (2018).

2. Definición

Desde el punto de vista etimológico, el origen de la palabra incentivo proviene del latín *incentivus*.

Según la RAE (Real Academia Española), define la palabra incentivo como el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Según el autor John Marshall Reeve (2010), incentivo es un suceso ambiental que atrae o repele a una persona a dirigirse o alejarse de seguir un curso de acción específico.

Para el autor Jerry L. McAdams (1998), un incentivo es cualquier tipo de recompensa (monetaria o no), basada en alguna medida de desempeño.

En definitiva, un incentivo es aquello corresponde al estímulo que la empresa le otorga a sus trabajadores, individualmente o en grupo, para obtener como resultado mejores rendimientos individuales o grupales.

3. Orígenes de los incentivos

El origen se le atribuye a Frederick W. Taylor a fines del siglo diecinueve, fue uno de los primeros precursores en el auge de los sistemas de incentivos financieros. Tenía la convicción que se obtendría un mayor esfuerzo de los empleados si se les pagaba con un incentivo financiero que fuera basado en el número de unidades que producía.

Este sistema tuvo gran popularidad, al poco tiempo fue seguido por otros personajes líderes en el campo administrativo, tales como: Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Si bien variaban en diferentes aspectos según cada personaje todos intentaban relacionar lo más estrechamente posible los salarios de los individuos con la productividad.

Taylor propone un sistema que consiste en fijar cuotas por unidad producida, las separa en una para obreros de bajo rendimiento y otra para los de alto rendimiento. En consecuencia, una será más baja y la otra alta en relación a una producción estándar para una jornada de trabajo, dejando a un lado el sueldo fijo por día.

4. Ventajas y desventajas de los incentivos

En el mundo de los incentivos existen varios sistemas y tipos de aplicación, tanto individuales como colectivos, siempre con un mismo objetivo, hacer de una determinada empresa un ambiente competitivo, productivo y en crecimiento. La primera impresión es que este tipo de sistemas siempre traen ventajas, sin embargo, como en todo orden de cosas, existen desventajas cuando no son aplicados correctamente dentro de la organización.

Entre las ventajas se encuentran las siguientes:

- Enfocan los esfuerzos de los individuos en metas específicas de desempeño.
- Proporcionan una gran motivación.
- Aumentan las ventas y atraen a excelentes vendedores.
- Reduce la rotación y el ausentismo.
- Los individuos sienten que son socios, parte de la organización y apreciados por su esfuerzo.
- Fomentan el trabajo en equipo y mejoran la colaboración entre ellos.
- Fomentan la sana competencia.
- Permiten retener a los mejores empleados.
- Aumenta el bienestar del empleado, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal.

Entre las desventajas se encuentran las siguientes:

- Pueden provocar que las ventas se enfoquen en los clientes importantes, debido a que a los vendedores les permitirá alcanzar sus metas, en consecuencia, tienden a dejar de lado a los clientes más pequeños.
- Pueden ser utilizados como distractor de otros problemas existentes en la empresa.
- Pueden estar enfocados a objetivos contradictorios entre diferentes áreas de las empresas.
- Si son metas poco alcanzables desanimarían a los empleados.
- Existen algunos incentivos pocos claros.
- Cuando son incentivos individuales algunas veces resultan egoístas y poco colaborativos.
- Los empleados pueden disminuir o limitar su calidad e interés cuando no haya un sistema de incentivos.

5. Aspectos a considerar en la formulación de objetivos para los incentivos

Como se mencionó anteriormente, es importante que los incentivos sean bien formulados y empleados para que resulten ventajosos dentro de la organización. En la formulación de objetivos para los incentivos se deben considerar cinco características claves:

- El objetivo debe ser específico: Quiere decir que en la formulación del objetivo hay que procurar definir claramente que resultado concreto que se desea alcanzar.
- El objetivo debe ser medible: Se refiere al grado de logro del resultado requerido, debe poder medirse durante y al finalizar el proceso de fijación del objetivo.
- El objetivo tiene que ser alcanzable: Aquí es necesario establecer su factibilidad de acuerdo con el tiempo, recursos y capacidades disponibles.
- El objetivo debe ser realista: Para lograr un impulso motivador debe constituir un reto y despertar la expectativa de superarlo.
- El objetivo debe estar acotado a un plazo: Además de considerar el plazo para el cumplimiento, el objetivo puede escalonar el tiempo en fases para su desarrollo. Lo recomendable es que sean plazos más acotados por el factor de motivación en los individuos.

Para la correcta redacción de los objetivos hay que considerar lo siguiente:

- Utilizar verbos en infinitivo: Ejemplos "diseñar", "vender", "instalar", etc.
- Evitar calificativos imprecisos: Ejemplos "en gran medida", "problemas importantes", etc.

- Fijar plazos adecuados: Es natural que exista ansiedad por el logro de objetivos. Para ello establecer tiempos razonables será un factor primordial a la hora de conducirlos hacia los resultados deseados.
- Indicar expectativas o intereses de forma objetiva: Los objetivos deben estar alejados de cualquier emotividad, prejuicios o cualquier otro factor que aluda a apreciaciones subjetivas.
- Centrarse en hechos y resultados: La elaboración de objetivos no debe idearse en razón al individuo propiamente tal, sino que en su posición en la organización, áreas funcionales a las que se dedica, entre otras.
- Acompañar, apoyar, dar soporte: Es importante que el líder no solo asigne objetivos y esperar que estos se logren fácilmente. Debe asistir, guiar y aconsejar a su gente.
- Comprobar el entendimiento: Nada debe darse por supuesto. Es necesario corregir y revisar todas las veces posibles las malas interpretaciones.
- Incentivar, no atormentar: Tanto el empleado como el superior deben convivir con el objetivo. El objetivo siempre debe procurar la auto-superación.
- Fomentar la colaboración: Es importante siempre promover el alcance de acuerdos beneficiosos para todos.

6. Incentivos individuales y colectivos

Los sistemas de incentivos poseen dos perspectivas, una individual que se centra en hacer que el individuo trabaje, mejore su desempeño y en ocasiones refuerce el desarrollo de habilidades y competencias, y otra colectiva que despliega una mayor fuerza de trabajo en equipo, siendo más eficaz a la hora de alinear los objetivos de los empleados con los organizativos.

6.1 Incentivos individuales

Como se menciona anteriormente, este tipo de incentivos se enfoca en lograr que los individuos depositen la mayor fuerza de trabajo en la tarea asignada, mejorando su desempeño individual y además, lograr retenerlos dentro de la organización. La clave del desempeño individual es centrarse en el desarrollo personal y recompensar a los individuos para que trabajen alineados con los objetivos organizacionales.

6.2 Incentivos colectivos

Este tipo de incentivo logra mejorar el desempeño organizativo, se caracterizan por ser más potentes de todos los planes de recompensa a la hora de alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Son un medio eficaz para reforzar a los equipos de trabajo, puesto que incrementa la fuerza que depositan en la organización logrando un mejor desempeño.

7. Tipos de incentivos

Existe una gran cantidad de incentivos, con diferentes fines acordes a la estrategia impuesta en cada organización, pero con un objetivo común, mejorar los desempeños tanto individuales como grupales de las personas dentro de la organización. El implementar alguno de ellos dependerá de cada grupo de personas, labor a realizar, medio en el que se sitúen, entre otros elementos. Para clasificar los diferentes tipos de incentivos, existen dos categorías: monetarios y no monetarios.

7.1 Incentivos monetarios

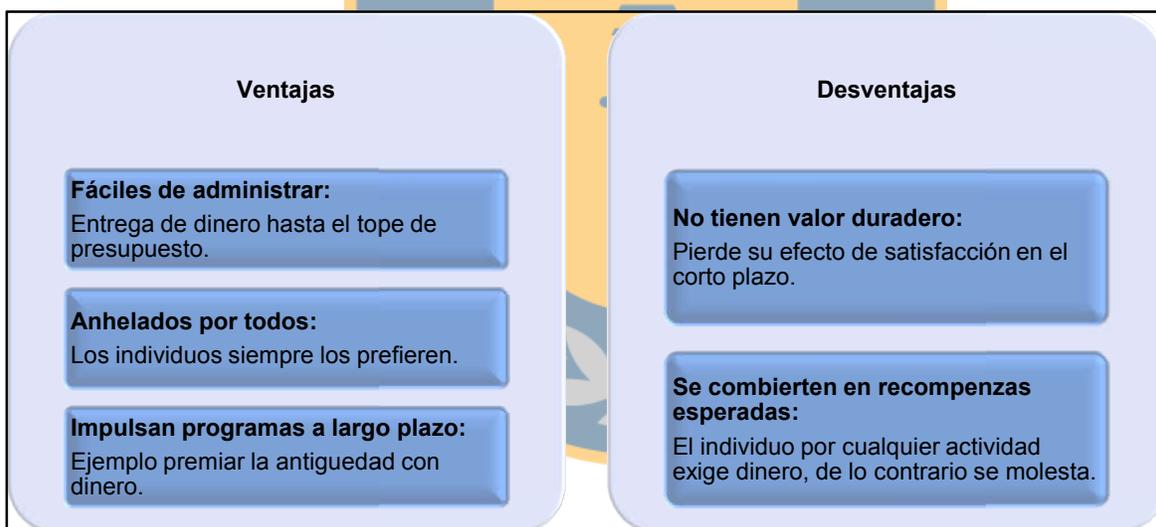
Este tipo de incentivos hace referencia a cantidades en dinero otorgadas por la empresa a los individuos que trabajan en ella. Tradicionalmente ha sido motivo de

debate si el dinero motiva a los individuos. La compensación en dinero es valiosa para los empleados por tres grandes razones:

- Su poder económico: Representa la base del nivel de vida que tendrá el individuo y su capacidad para la adquisición de bienes y servicios.
- Su poder sociológico: Ejerce una elevada influencia al status del individuo y en su entorno que será representando por su posición social.
- Su poder psicológico: La retribución se relaciona con los pensamientos de valía personal, mientras más elevadas estén sus retribuciones mas estima y autorrealización tiene el individuo.

Como en todo orden de cosas existen ventajas y desventajas, los incentivos monetarios no son la excepción, algunas de ellas son las siguientes:

Tabla N° 2. 1 Ventajas y desventajas de los incentivos monetarios



Fuente: Elaboración propia.

En los incentivos monetarios existen dos categorías:

7.1.1 Sueldo base

Comúnmente el salario base se ha diseñado he implantado para atraer y sobre todo retener personal. Se convierte en un derecho adquirido cuando se llega a un acuerdo sobre la cantidad. Una forma de hacer tentativo este punto es que el sueldo base sea competitivo, puede estar por sobre o bajo el nivel que existe en el mercado, cabe destacar que debe estar en concordancia con el tipo de trabajo a realizar. Es uno de los más valorados por los individuos puesto que es estable y lo prefieren por diferentes situaciones personales, tales como, mantención de hogares y realización de proyectos personales, además, este tipo de incentivo le permite al individuo tener libre disposición para el destino que deseen otorgarle.

7.1.2 Pago variable

Corresponde a establecer una parte del salario del individuo mediante una medida de desempeño individual u organizacional. Al no corresponder a un monto fijo, depende de factores objetivos y subjetivos, ya sean, méritos, producción, actitud, entre otros. Son altamente valorados y resultan atractivos, puesto que, fomentan la competitividad interna, ya que, no es un "premio" que se otorgue siempre y como no es común obtenerlo, es natural que sea más valorado por los individuos.

Al otorgar este tipo de incentivos es necesaria su correcta empleabilidad, para evitar que exista un conflicto entre los individuos entre los individuos de la organización, en el sentido de que los beneficiados se encontraran conformes gracias al incentivo, mientras que los que no fueron beneficiados con dichos incentivos, disminuirán su motivación por el hecho de no ser considerados en el plan de incentivo.

7.1.2.1 Tipos de pagos variables

Hay diferentes maneras de clasificar los pagos variables, una de ellas es categorizar los pagos variables respecto a los intervalos de tiempo, los cuales son:

- Pagos variables a corto plazo: Se consideran de corto plazo para intervalos de pago como máximo un año. La mayoría de las veces este tipo de pagos están vinculados al logro de objetivos establecidos que pueden ser en los niveles de empresa, área y personal.
- Pagos variables a largo plazo: Se consideran de largo plazo para intervalos de pago que sean mayores a un año. Este tipo de pagos tienden a generar un grado de ansiedad elevado en el individuo porque ve la meta muy lejana y en el transcurso del camino va perdiendo fuerza en la motivación del trabajador.

7.1.2.2 Programas de pago variable

- Pago a destajo: Corresponde a un plan de pagos en el cual los individuos reciben una cantidad fija por cada unidad de producción terminada.
- Pago con base en el mérito: Este plan se enfoca en una producción objetiva, a diferencia del pago a destajo este se basa en una calificación de la evaluación del desempeño que tiene cada individuo.
- Pago con base a aptitudes: Este sistema establece niveles de pago en base a las aptitudes que tienen los individuos o bien al número de trabajos que son capaces de realizar.
- Plan de reparto de utilidades: Es un programa que incluye a toda la organización a través de la distribución con base en alguna fórmula establecida y diseñada al rededor de la rentabilidad de la compañía.

- Reparto de las mejoras: Se trata de un plan de mejoras grupal basado en una fórmula. Las mejoras en la productividad del grupo de un periodo a otro determinan la cantidad total de dinero a repartir.
- Planes de propiedad de acciones: Son planes de prestaciones establecidos por la compañía en los cuales el empleado adquiere acciones de ella, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.

7.1.3 Incentivos monetarios que permite el Código del Trabajo chileno

- Sueldo: Es el estipendio obligatorio y fijo, en dinero, pagado en periodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios en una jornada ordinaria de trabajo. El sueldo, no podrá ser inferior a un ingreso mínimo mensual.
- Sobre sueldo: Consiste en la remuneración de horas extraordinarias de trabajo.
- Comisión: Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.
- Participación: Es la proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa o sólo de una o más secciones o sucursales de la misma.
- Gratificación: Corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

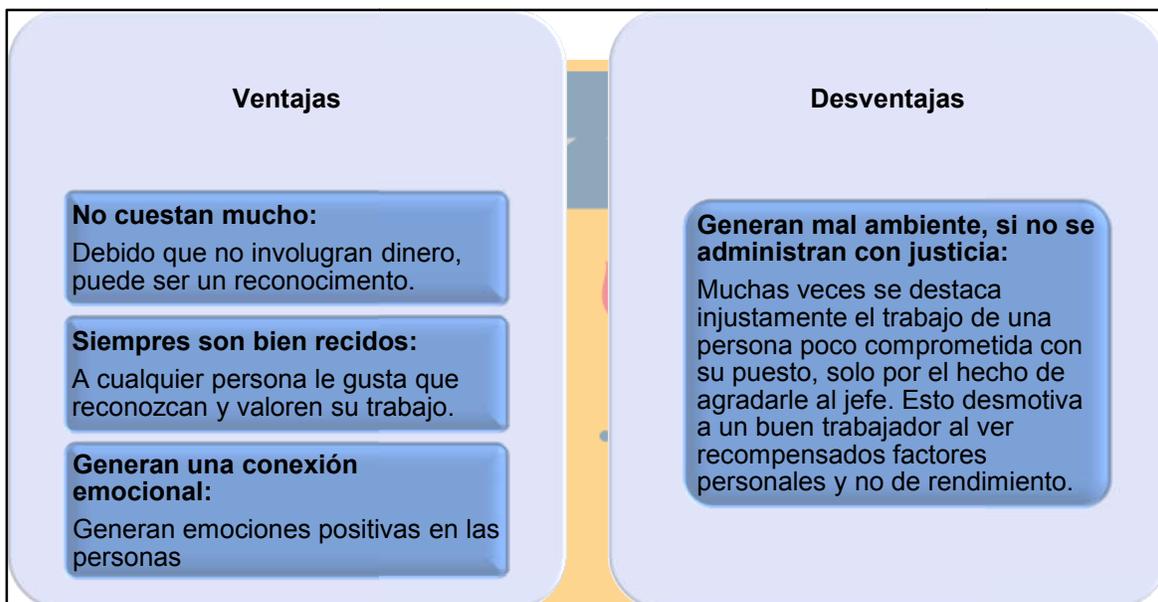
7.2 Incentivos no monetarios

En los últimos años han cobrado gran popularidad e importancia los incentivos no monetarios. No todo es dinero, es necesario velar por el bienestar de los individuos dentro de la organización, su estado emocional juega un papel importante a la hora de ser más productivos en la organización. Aquí se dará

importancia a reconocer al individuo, brindándole espacios de libertad, permitir que se desenvuelva en un mejor ambiente, otorgándoles oportunidades de desarrollo profesional y, principalmente, que posean una mejor calidad de vida.

Para la empresa esto también resulta beneficioso, logra mayor productividad, debido a que contará con individuos conformes consigo mismos y con su empleo. Existen diferentes ventajas y desventajas en cuanto a estos incentivos no monetarios, entre ellas se encuentran:

Tabla N° 2. 2 Ventajas y desventajas de los incentivos no monetarios



Fuente: Elaboración propia.

7.2.1 Principales aspectos valorados por los trabajadores en los incentivos no monetarios

Hoy en día el ambiente laboral ha cobrado gran importancia, se privilegia estar en un entorno saludable, para fomentar el bienestar de los trabajadores tanto físico como psicológico. Por este motivo, al establecer incentivos no monetarios se debe tener en consideración los aspectos que los trabajadores valoran más. Cada individuo tiene necesidades y deseos diferentes, es por ello, que resulta una tarea crucial saber identificarlos para que cuando se establezca el incentivo logre

realmente ser atractivo para el individuo. De la gran cantidad de aspectos que el individuo valora, los principales son los siguientes:

- Familia y tiempo personal: Se refiere a la conciliación de la vida familiar y laboral, hoy en día las personas han elegido la visión de trabajar para vivir y no vivir para trabajar, es por ello, que el individuo busca la posibilidad de compartir más con su familia. Al mismo tiempo, el individuo necesita tiempo para sí mismo, despejarse, recrearse, descansar y darle prioridad a sus metas personales. Una buena medida para el logro de estos aspectos, es la implementación de horarios flexibles, permitiéndole el manejo de tu tiempo y el equilibrio en lo personal y laboral.
- Desarrollo Profesional: Hace referencia a las nuevas expectativas de los individuos, trata de una fase de crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que tiene cada individuo. La autorrealización es anhelada por todo los individuos, ese tan apetecido estado se da en un gran porcentaje cuando el individuo se siente pleno en la labor que realiza. Algunas medidas para la obtención de este estado en el individuo son la capacitación, oportunidades de crecimiento dentro de la organización, entre otras.
- Compensaciones psicológicas: Hace referencia al bienestar de la salud mental del individuo, el problema que imposibilita el bienestar psicológico es la incompatibilidad entre las exigencias del trabajo, ambiente laboral, capacidades, recursos y necesidades del empleado. Cuando se logra equilibrar los elementos anteriormente mencionados se obtiene el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa y se consigue dar autonomía en el desempeño de sus laborales. Algunas medidas para obtener esto es el reconcomiendo, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad.

7.2.2 Tipos de incentivos no monetarios

Para este tipo de incentivos, una tarea fundamental es el conocer a cada uno de los individuos que participan en la organización, solo así se determinara la recompensa adecuada que realmente sea valorada y atraiga al trabajador.

7.2.2.1 Artículos

Los artículos para que adquieran un valor como trofeo deben ser algo especial, por lo general se trata de algo que el individuo no compraría por iniciativa propia. El punto clave en este incentivo es la variedad, es por ello que los artículos se presentan generalmente en catálogo con el fin de mostrar estos premios a los cuales puede optar el individuo.

7.2.2.2 Viajes

Las vacaciones con todos los gastos pagados es un incentivo atractivo para los individuos, fomenta la vida en familia, el descanso y un correcto comienzo lleno de energía para un nuevo periodo laboral. Una característica de este tipo de incentivo es que la organización puede brindar una gran gama de destinos al cual el individuo puede optar.

7.2.2.3 Oportunidades educativas

Se refiere a la oportunidad de ampliar el conocimiento del individuo, puede ser, tanto de manera general, como a nivel de la propia organización. Con este tipo de oportunidades no solo se le permite el desarrollo personal y profesional al individuo, también funcionan como elementos de crecimiento organizacional, ya que las empresas estarán conformadas por individuos más capacitados y aptos para las diferentes actividades a desarrollar.

7.2.2.4 Tiempo libre remunerado

A raíz del estrés que genera la vida moderna, el tiempo libre es considerado un incentivo atractivo, el escapar por uno o varios días resulta beneficioso en términos de productividad y bienestar psicológico del individuo, incluso si no fuera remunerado también es apetecido por los trabajadores, el hecho de interrumpir la rutina contribuye a una mejor calidad de vida para el individuo, lo cual, resulta que el individuo sea un mejor aporte para la organización.

7.2.2.5 Premios simbólicos

Pueden tratarse de alguna placa, trofeo, publicidad, comida, entre otros. Los premios simbólicos se utilizan con dos fines:

- Generar consistencia: Darle importancia al objetivo que tiene la empresa.
- Reconocimiento: Corresponde al acto o distinción que expresa una felicitación o agradecimiento.

Estos elementos son buenas herramientas de comunicación y recordatorios tangibles que el individuo conserva raíz de su logro, se siente valorado y parte de la organización.

7.2.2.6 Recompensas sociales

Se refiere al hecho de escuchar al individuo, reconocerlo públicamente, respetarlo en todos los ámbitos, etc. Este tipo de incentivo depende del estilo de gestión impuesto por la empresa, se pueden utilizar para subir la moral y reconocer el valor que la organización otorga a su equipo. Este tipo de incentivos debería estar presente en todas las organizaciones.



Los diversos planes de incentivos no monetarios existentes pueden lograr los siguientes objetivos:

Tabla N° 2. 3 Fines de los incentivos no monetarios

A través de los incentivos no monetarios se logra:
Celebrar objetivos organizativos.
Reconocer individuos extraordinarios.
Reforzar actividades y aportaciones.
Reforzar conductas deseadas y demostradas.
Reconocer un servicio.
Reconocer las necesidades de los individuos.

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Comparación de las ventajas y desventajas de los tipos de incentivos

Tabla N° 2. 4 Comparación de ventajas y desventajas de tipos de incentivos

Incentivos monetarios	Incentivos no monetarios
<ul style="list-style-type: none"> • De fácil comprensión. • Sistemas de administración ya disponibles. • Flexibles; los empleados las puede utilizar para cualquier fin. • Valor como reconocimiento limitado o trofeo limitado; se gasta rápidamente. • Se pueden confundir con la compensación; se usa el mismo medio. • Pueden convertirse en un derecho adquirido o considerarse parte de la compensación dependiendo del plan y la cantidad. • No se acumularán. • Generan poco entusiasmo. • Se comunican en el lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más difíciles de explicar. • Sistema de administración exclusivo. • Flexibles; los empleados disponen de un amplio abanico de premios. • Alto valor como reconocimiento o trofeo. • No se pueden confundir con la compensación; el uso de un medio distinto capta más atención. • Tienen a no convertirse en un derecho adquirido. • Se acumularán. • Generan mucho entusiasmo. • Se comunican en el lugar de trabajo y en la propia casa.

Fuente: Jerry L. McAdams, Premiar el Desempeño.



Capítulo III: Evaluación del Desempeño



1. Introducción

En el funcionamiento de una organización el elemento fundamental son los individuos que trabajan ahí, son estos los responsables de dar vida a los objetivos y estrategias impuestas para un periodo determinado. Para asegurar el cumplimiento de estos dos elementos es necesario monitorear los pasos que los individuos dan en el cumplimiento de las tareas encomendadas, es aquí donde cobra relevancia el desempeño que tienen los trabajadores.

El análisis de desempeño o de la gestión de un individuo, es utilizado para que la gerencia pueda dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos principales está el desarrollo personal y profesional de los individuos, contribuyendo al continuo mejoramiento de las organizaciones.

Es importante que se establezcan sistemas formales para la evaluación del desempeño, ya que, cuando es monitoreado cada cierto tiempo se puede lograr prevenir malos resultados, también, da la oportunidad de corregir el comportamiento de los individuos o bien darles la seguridad para que continúen con el mismo rendimiento. Además, el resultado obtenido en la evaluación debe ser comunicado, ya que, el individuo debe estar consciente de como realiza la labor asignada, es decir, si la realiza bien o mal, por otro lado, esta evaluación permite la creación de guías para su buen desempeño.

Para abordar las temáticas anteriormente mencionadas fueron recopilados diversos pasajes de la literatura, donde se encuentran los siguientes autores: Víctor Alejandro León Batista (2013), Martha Alles (2015).

2. Definición

Según la RAE (Real Academia Española), el desempeño es la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, y esto corresponde a ejercer las obligaciones, inherentes a una profesión, cargo u oficio.

Según Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Según García (2001), desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución en la empresa.

3. Gestión del desempeño

Hoy en día los individuos están insertos en un mercado global y competitivo, gestionar el desempeño es todo un desafío. Su importancia radica en que puede ser un marco para guiar a la organización y al cumplimiento de sus objetivos.

La gestión del desempeño tiene el carácter de proceso, pues no se restringe, por ejemplo a un conjunto de formularios. Se refiere a las acciones diarias y los comportamientos que utilizan los individuos para lograr mejorar su propio desempeño o bien el de otros.

Este tipo de gestión tiene un objetivo claro, es alcanzar el éxito en el lugar de trabajo para los individuos y la organización para quien trabaja. Existe un camino

continuo de aprendizaje en este proceso dado que los individuos están insertos en entornos cambiantes donde cada periodo es diferente.

3.1 Características de un proceso de gestión de desempeño

Dentro de un proceso de gestión de desempeño es necesario considerar que todas las empresas poseen culturas individuales diferentes, sin embargo, existen seis características que son aplicables a cualquier modelo de negocios, las cuales son:

- Crear y reforzar la gestión de desempeño como un sistema continuo de cuatro componentes que apoyan la gestión de personas:
 - a) Planteamiento y acuerdos de indicadores.
 - b) Gestión, coaching para el mejoramiento del desempeño.
 - c) Retroalimentación y revisión.
 - d) Recompensas y reconocimientos.

Estos cuatro pilares son el apoyo de todos los procesos de gestión de desempeño, si uno es débil compromete la estabilidad de todo el sistema. Se trata de un proceso continuo de trabajar en conjunto, monitorear el progreso y entregar retroalimentación, proveer recompensas y reconocimientos por resultados.

- La gestión de desempeño requiere estar conectada a objetivos específicos del negocio y dirigida por alta gerencia: Las metas y resultados deben estar estrechamente conectados a la estrategia y comunicados a los individuos.
- Los indicadores de desempeño están basados tanto en objetivos cuantitativos como en competencias de comportamiento: Existe una gran variedad de indicadores no numéricos (ejemplo: satisfacción al cliente). En

la actualidad los comportamientos, habilidades, actitudes, y motivaciones han tenido un nuevo rol protagónico al momento de lograr un desempeño superior de los individuos.

- **Compromiso gerencial y responsabilidad:** La falta de responsabilidad gerencial es un defecto frecuente en la gestión del desempeño por esta razón se requiere un mensaje claro de la alta gerencia y un entrenamiento adecuado en la línea de supervisión.
- **Entrenamiento y comunicación adecuada en la implementación:** En gran cantidad de casos la comunicación y entrenamiento se hace de una vez, la consecuencia de este acto es que el compromiso de la gestión del desempeño decaiga. Debido a esta situación tiene gran importancia construir adecuadas habilidades para todos los supervisores, tales como: crear habilidades de comportamiento para una gestión efectiva, desarrollar habilidades de retroalimentación y que tengan competencias en el área de liderazgo. Cuando estas habilidades están presentes en los supervisores se logra el buen funcionamiento de una organización.
- **Se debe considerar múltiples fuentes de información para la revisión del desempeño:** En un mundo del trabajo cambiante aumenta la lista de quienes deberían aportar información en todas las fases del proceso gestión de desempeño.

3.2 Importancia de evaluar el desempeño

Es importante que se evalúe el desempeño de los individuos para no cometer el error de juzgarlos erróneamente. Esta evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, con el fin de que la organización corrobore que los objetivos que desea alcanzar realmente se están cumpliendo. En definitiva, la evaluación de desempeño es útil y necesaria para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento de los empleados en relación con el trabajo, ya que el grado de satisfacción de estos tienen relación directa con la tarea encomendada.
- La mayoría de los individuos necesita y espera esa retroalimentación, a partir de conocer como realiza una tarea pueden saber si es necesario modificar, mantener o mejorar su comportamiento.

Tabla N° 3. 1 Consecuencias de la evaluación de desempeño

<p>La evaluación de desempeño, permite:</p> <ul style="list-style-type: none">• Detectar necesidades de capacitación.• Descubrir personas claves para la organización.• Descubrir si el individuo esta conforme con la tarea asignada.• Descubrir los individuos idóneos para determinados puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Problemas comunes en la evaluación de desempeño

En cada método existente en la evaluación de desempeño hay errores o problemas frecuentes, debido a que cada gerente o jefe aplica su propio criterio al momento de realizar la evaluación, o bien porque existen herramientas que son mal implementadas. Los problemas comunes son:

- Carencias de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas, una solución factible es utilizar una herramienta de evaluación adecuada que cuente con un instructivo para guiar su correcta implementación y entrenar a los evaluadores para que sepan utilizarla.

3.2.2 Pasos de una evaluación de desempeño

En toda definición de como evaluar a los individuos, se dan tres grandes pasos:

- Definir el puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto.
- Retroalimentación.

Dentro del mismo contexto existen tres momentos diferentes en el análisis de la gestión o desempeño de un individuo.

- Una etapa inicial de fijación de objetivos: Aquí se establecen los objetivos principales del puesto y los relevantes para el año.
- Etapas intermedias o de evaluación del progreso: Antes de finalizar el periodo es aconsejable establecer un método de evaluación con cierta periodicidad (cada tres o seis meses, por ejemplo), con el fin de conocer el avance y corregir o mantener el comportamiento del individuo.
- Al final del periodo: Aquí es donde se evalúan los resultados obtenidos durante un periodo determinado, se observa si los objetivos y estrategias impuestas por la empresa fueron cumplidas óptimamente y se determina si fue un correcto método o bien es necesario la formulación de uno nuevo.

3.3 Clasificación global del desempeño

En la mayoría de las empresas existe un sistema de clasificación del desempeño, esto ayuda al análisis de distribución del desempeño, por área y función. Provee a la organización comparaciones y tendencias, les proporciona fuerzas a los gerentes a ser específicos en la evaluación del desempeño y simplifica el proceso para la selección de empleados para transferencias y promoción. Existen diferentes sistemas de clasificación del desempeño, algunos de los principales son los siguientes:

3.3.1 Tres categorías

En este modelo se considera que la mayoría de los empleados realiza una buena y confiable contribución y que solamente una minoría califica en los extremos. La fortaleza de este modelo es que es realista, fácil de aplicar y de comprender. Los niveles son los siguientes:

- Excede las expectativas.
- Cumple a cabalidad el desempeño acordado.
- No cumple el desempeño esperado.

3.3.2 Cuatro categorías

Este modelo se utiliza generalmente en empresas que han focalizado su estrategia a mejorar su clima organizacional. Está enfocado en el desarrollo futuro más que en una evaluación del pasado. A continuación se presentaran dos opciones con cuatro categorías, la primera con un enfoque positivo orientado al mejoramiento del desempeño individual y la segunda basada en estándares alcanzados en el año de evaluación:

- Énfasis en el reforzamiento positivo:
 - a) Altamente efectivo: Excede los objetivos del puesto.

b) Efectivo: Alcanza los objetivos y estándares de desempeño y cumple con las expectativas acordadas para el puesto.

c) Desarrollo: Los objetivos y los comportamientos en su mayoría son alcanzados, pero se requiere de un mejoramiento en su desempeño para alcanzar totalmente las metas acordadas.

d) Mejorables: Alcanza algunos elementos del acuerdo de desempeño, pero otros que son importantes no los alcanza. Por ende puede mejorar su labor.

- **Énfasis en estándares alcanzados:**

a) Sobresaliente: Excede las expectativas de desempeño en todos los objetivos del puesto.

b) Excede estándares: Excede expectativas de desempeño en algunos de los objetivos del puesto.

c) Alcanza estándares: Alcanza expectativas de desempeño de los objetivos del puesto.

d) No alcanza estándares: No alcanza expectativas de desempeño de los objetivos del puesto.

3.3.3 Cinco categorías

Es uno de los modelos más utilizados por las empresas, conduce a que la mayoría de los individuos sean clasificados en los tres primeros niveles. Una desventaja de este modelo es que puede originar en los evaluadores la tendencia de evaluar en el centro. Un ejemplo de este modelo es el siguiente:

- Excelente: Excede expectativas de desempeño en todos los objetivos del puesto.
- Bueno: Excede expectativas de desempeño en la mayoría de los objetivos del puesto.
- Bajo lo esperado: Alcanza algunas de las expectativas de desempeño de los objetivos del puesto.

- Insatisfactorio: No alcanza las expectativas de desempeño de los objetivos del puesto.

3.3.4 Puntaje

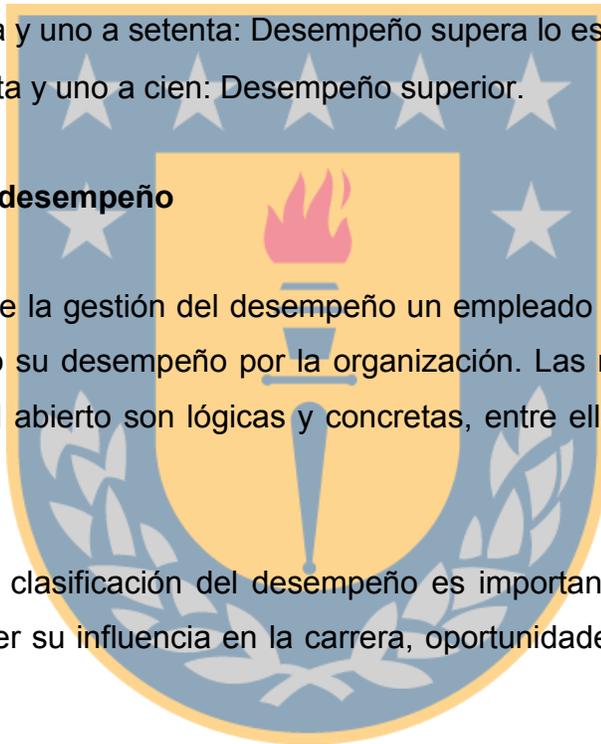
Algunas empresas calculan un puntaje de cero a cien, en relación a los resultados de cumplimiento de objetivos. Un ejemplo de distribución de puntajes es el siguiente:

- Puntaje de cero a treinta: Desempeño esperado.
- Puntaje de treinta y uno a setenta: Desempeño supera lo esperado.
- Puntaje de setenta y uno a cien: Desempeño superior.

3.4 Comunicación del desempeño

Por la esencia misma de la gestión del desempeño un empleado debe conocer la manera en que es visto su desempeño por la organización. Las razones para un sistema comunicacional abierto son lógicas y concretas, entre ellas se encuentra las siguientes:

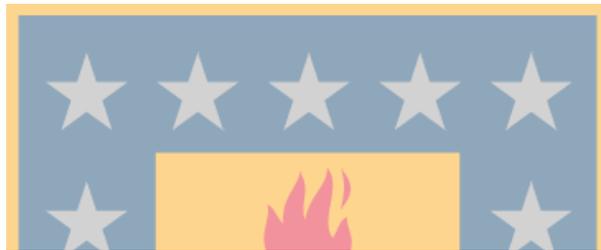
- La apreciación y clasificación del desempeño es importante, le permite al empleado conocer su influencia en la carrera, oportunidades de promoción y pago.
- Es un elemento motivacional para la mejora del desempeño, si un individuo es evaluado con un bajo desempeño tiene la oportunidad de esforzarse para mejorar o bien dejar la empresa, mientras que los que tienen desempeño alto saben que su trabajo es valorado, estarán motivados para quedarse y hacerlo todavía mejor.



Capítulo III: Evaluación del Desempeño

- Fomenta a que el supervisor realice una evaluación más acuciosa y una discusión abierta con el empleado. Evita que un supervisor presente una evaluación negativa que no desee discutirla con el empleado.





Capítulo IV: Indicadores



1. Introducción

Dentro de una organización se realizan múltiples tareas a diario y debe lidiar con una gran cantidad de factores internos y externos. Además, se debe añadir que está compuesta por grupos de individuos con múltiples niveles de desempeño que se describieron anteriormente, para gestionar de manera correcta es necesario que se conozca efectivamente el desempeño de los individuos y los cambios constantes dentro y fuera de la organización, todo esto se logra mediante la medición.

La medición de diferentes factores a nivel organizacional es un elemento crucial a la hora de gestionar y controlar lo que ocurre a lo largo de los periodos transcurridos en la vida de una organización. Una adecuada medición con indicadores permite aminorar riesgos, prevenir ciertas situaciones anómalas, controlar al personal, definir esquemas adecuados y justos de incentivos, dar el real valor al desempeño que entregan los individuos de una organización, entre otros que se mencionarán a lo largo de este Capítulo.

Si bien un indicador es una excelente herramienta con la que cuenta la gestión de una organización, debe ser empleado y formulado de manera correcta, esto también aplica para una correcta interpretación de su aplicación, ya que puede tratarse de un excelente indicador pero no es bien aplicado o también puede darse que no es bien interpretado. Es necesaria la correcta instrucción de los agentes que interpretarán estos datos, puesto que, es mucha la información que se puede obtener de una organización y si no son capaces de darle una correcta interpretación solo quedará en una inmensa cantidad de datos puestos al alzar.

A continuación se expondrá los beneficios que trae un adecuado sistema de indicadores, los aspectos a tener en cuenta en su formulación, los tipos de indicadores existentes, su nivel de aplicación, entre otras temáticas.

Para abordar las temáticas anteriormente mencionadas fueron recopilados diversos pasajes de la literatura, apuntes recopilados en clases y sitios web.

2. Definición

Desde la perspectiva etimológica, la palabra indicador proviene del verbo activo transitivo "indicar" y el sufijo "dor" que indica el que suele realizar la acción y como agente o causante.

Los indicadores de gestión son datos que reflejan cuales fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. Son aquellos que definen las acciones que se van a realizar en el presente y el futuro.

Corresponde a una aproximación cuantitativa de la realidad, que permite evaluar la consecución de los objetivos estratégicos perseguidos por la organización.

Es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización para asegurar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultado. Son utilizados para evitar desviaciones en el logro de los objetivos.

Es un número que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporcionan información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

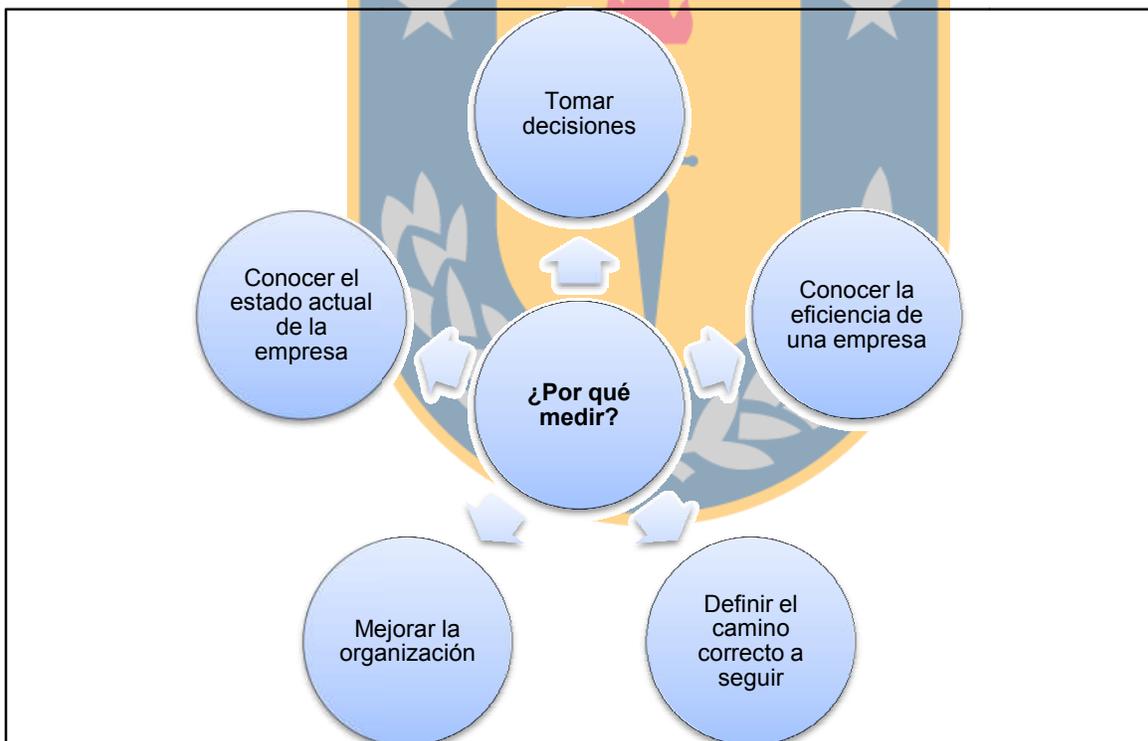
3. Importancia de los indicadores

Es importante medir lo que la organización realiza, con el fin de un correcto control sobre las distintas actividades permitiéndole a la organización dirigir de una mejor manera.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito de un determinado sistema, programa u organización, ya que, sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre estos.

Un adecuado sistema de indicadores permite realizar comparaciones, juicios, tendencias y predecir cambios.

Figura N° 4. 1 Objetivos de utilizar indicadores



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 4. 1 Razones para medir a través de indicadores

¿Para qué medir?
<ul style="list-style-type: none">• Para poder interpretar lo que está ocurriendo.• Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.• Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.• Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.• Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.• Para direccionar o re-direccionar planes financieros.• Para relacionar la productividad con el nivel salarial.• Para medir la situación de riesgo de la empresa.• Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Fuente: Elaboración propia.

4. Beneficios de los indicadores

Las organizaciones suelen ser complejas al momento de gestionarlas adecuadamente, es por este motivo que requieren sistemas de medición precisos y eficaces para conocer su real estado. Son múltiples los beneficios que se consiguen cuando se emplean indicadores correctamente, algunos de ellos son los siguientes:

- Apoya el proceso de planificación y formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos de la organización en las cuales existen problemas de gestión, como por ejemplo: el uso ineficiente de recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación de personal a diferentes tareas, etc.

- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y programado, realizar ajustes en los procesos internos y guiar correctamente sus cursos de acción, eliminando inconsistencias entre las acciones ejecutadas y los objetivos planteados.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuestos, contar con indicadores adecuados otorga las bases para la correcta asignación de recursos en la organización.
- Establece un gran nivel de transparencia respecto al uso de recursos que la organización posee y establece las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la organización.
- Apoya la instrucción de sistemas de reconocimientos tanto grupal como individual.
- Permiten la satisfacción del cliente, gracias a que es posible reconocer sus prioridades fijando las pautas para el cumplimiento de objetivos.
- Permiten el seguimiento continuo del proceso, permitiendo detectar oportunamente los errores, posibles mejoras o mantención del desempeño.

5. Atributos de los indicadores

Cada indicador utilizado por la empresa debe estar compuesto por los siguientes criterios o atributos:

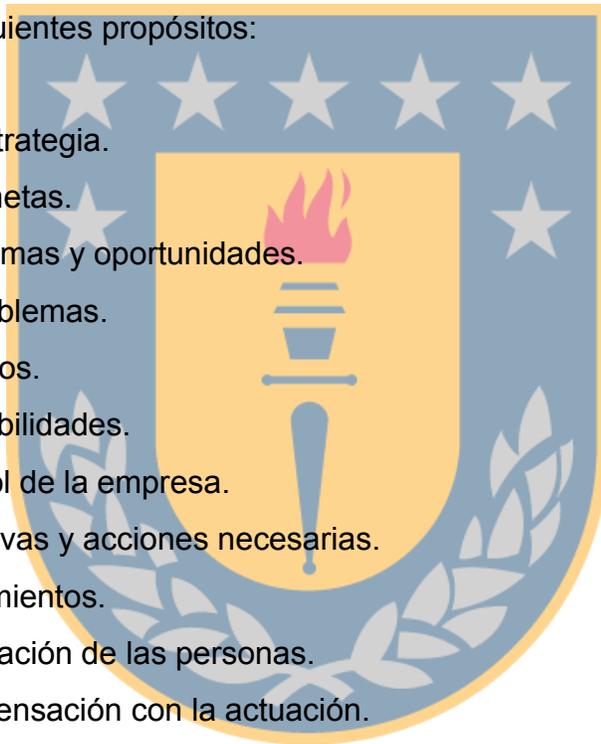
- **Medible:** Se refiere a que debe ser cuantificable en términos del grado o frecuencia.

- Entendible: Se refiere a que debe ser fácilmente comprendido por todos los individuos a los cuales va dirigido el indicador.
- Controlable: Se refiere a que debe ser fácilmente manejable dentro de la estructura de la organización.

6. Propósitos de los indicadores

El principal propósito de un indicador es brindar el camino correcto para cumplir las estrategias y objetivos impuestos por la organización. Cada sistema debe procurar cumplir los siguientes propósitos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación de las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.



7. Características que debe reunir un indicador

Los indicadores para que sean efectivos, deben cumplir con una serie de requisitos y elementos para apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las características más relevantes son las siguientes:

- Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado de precisión aceptable los resultados alcanzados y las desviaciones que puedan darse en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Esto debe permitir la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados.
- Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad sobre la que actúa es multidimensional, un indicador puede considerar una de ellas, pero no puede considerarlas todas.
- Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.
- Claros: Un indicador debe ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o simplemente lo tomen como referencia. Por lo tanto, un indicador que sea difícil de interpretar y que solo es comprendido por quienes lo construyen debe ser replanteado.
- Explícitos: Deben definir de manera clara las variables con respecto a las cuales que se evaluarán para evitar interpretaciones poco claras.
- Sensibles: Deben reflejar el cambio de la variable a lo largo del tiempo.
- Transparentes/verificables: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su correcto seguimiento.

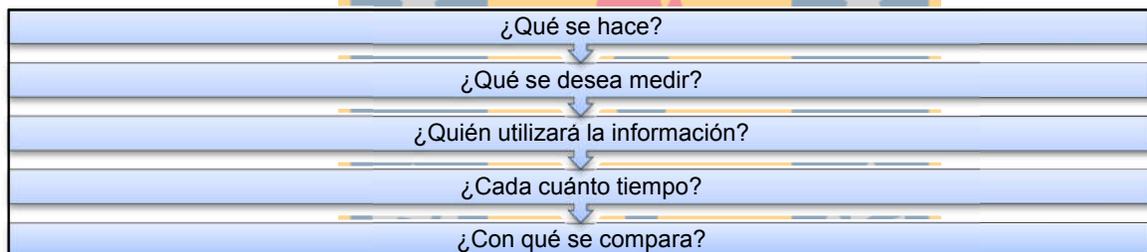
8. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

En la formulación de indicadores se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Fijar claramente los objetivos y estrategias que se desean alcanzar.
- Establecer claramente las temporalidades en que los objetivos se alcanzarán.
- Fijar metas desafiantes pero alcanzables.
- Establecer el indicador, mediante un acuerdo fijado en un proceso participativo.

Al momento de formular un indicador correctamente, es necesario que sea posible darle respuesta a las siguientes preguntas:

Figura N° 4. 2 Preguntas a responder para la formulación de indicadores



Fuente: Elaboración propia.

8.1 Dificultades en la formulación de indicadores.

Como se menciona anteriormente la formulación adecuada de indicadores otorga múltiples beneficios, sin embargo, para que logre realmente el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas por la organización, es necesario, que sean creados con el máximo cuidado y análisis. Las principales dificultades que se generan en la formulación de indicadores son las siguientes:

- La ausencia de objetivos pertinentes y medibles.

- La ausencia de correlación entre objetivos globales con los objetivos específicos.
- La relativa inexperiencia de los individuos a cargo de la medición.
- La ausencia de interés de ambas partes de la relación (empleador-empelado)
- La complejidad del trabajo al momento de la integración y recopilación eficaz de numerosas fuentes de datos.
- La creación de indicadores dependientes del accionar de terceros, dificultando la recolección de información y con ellos su posterior análisis.

9. Clasificación de los indicadores según su nivel de aplicación

Los indicadores se pueden clasificar de varias maneras, en este caso se clasificarán de acuerdo a su nivel de aplicación, para ello, se encuentran dos niveles que son los siguientes:

9.1 Estratégicos

Este nivel permite identificar la contribución de los individuos al logro de los objetivos estratégicos en relación al plan estratégico de la organización. Miden el cumplimiento de los objetivos con base en las perspectivas:

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos.
- Aprendizaje y crecimiento.

9.2 Operación

Permiten informar sobre procesos y funcionamientos claves de una organización. Son utilizados para:

- Controlar la operación del negocio.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar los costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

10. Dimensiones a evaluar por medio de indicadores

El objetivo de los indicadores es evaluar el desempeño, para ello, existen múltiples dimensiones que ayudan al momento de comprender los resultados obtenidos por ellos. Para evaluar por medio de indicadores existen cuatro dimensiones:

10.1 Resultados

- Mide el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas por la organización.
- Cuantifica valores y efectos en los clientes o usuarios de la organización.
- Mide el desempeño de los procesos de la organización.

Ejemplo: ¿El personal capacitado en el año X ha incrementado sus niveles de desempeño en la empresa?

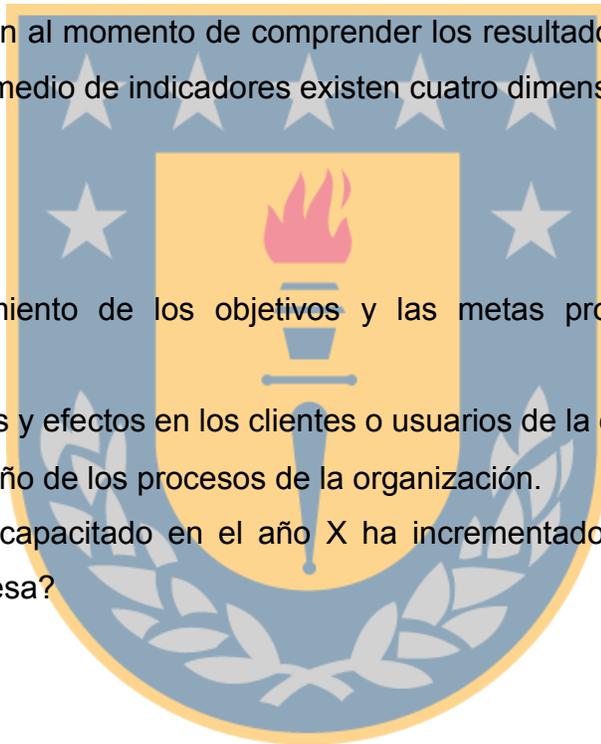
10.2 Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones.

Ejemplo: ¿Cuanto personal del área X han sido capacitados en el año Y?

10.3 Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad en la organización.



- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con el fin de obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.

Ejemplo: ¿Dado los recursos invertidos en capacitación, que resultados se generaron?

10.4 Calidad

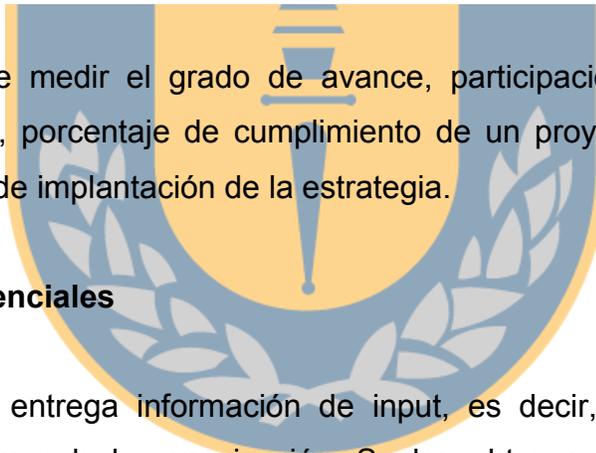
- Mide el grado en que los productos y servicios cumplen con las expectativas de los clientes o con los estándares establecidos en la organización.

Ejemplo: Compara resultados con estándares preestablecidos o bien se mide el resultado esperado en el cliente.



11. Tipos de indicadores de gestión

Son los encargados de medir el grado de avance, participación de mercado, satisfacción de clientes, porcentaje de cumplimiento de un proyecto, avance de carta gantt del proceso de implantación de la estrategia.



11.1 Indicadores referenciales

Este tipo de indicador entrega información de input, es decir, datos sobre el contexto interno o externo de la organización. Suelen obtenerse a partir de un estudio, no tienen una meta debido a que solo es un dato que hay que aceptar. Estos indicadores pueden o no tener periodicidad, se revisan cuando ocurre un evento, o bien, con alguna periodicidad mensual, trimestral o anual. Son útiles para la construcción de planes, presupuestos o la toma de decisiones como la apertura de un nuevo local.

Ejemplos:

- Datos externos: Tasa de desempleo, tasa de interés, crecimiento del PIB (producto interno bruto), porcentaje de la población sobre sesenta años, cantidad de hijos por familia, etc.
- Datos internos: Número de clientes que pagan con redcompra, clientes que compran al menos una vez al mes.

11.2 Indicadores de actividad

Son aquellos que entregan información sobre la ejecución de tareas normalmente rutinarias, pueden tener o no una meta, si es que la poseen suelen transformarse en un indicador de objetivo o KPI, como por ejemplo la productividad de toneladas por empleado. No poseen una meta cuando es un valor que hay que aceptar para poder diseñar un plan o bien la toma de una decisión como el estándar de presupuesto.

Este tipo de indicadores suelen tener periodicidad, a lo menos anual y son útiles al momento de planificar capacidad como el presupuesto, para la toma de decisiones periódicas como el presupuesto de producción, o puntuales como para ampliar la planta o comprar una maquina.

Ejemplos: Cantidad de visitas a clientes, kilogramo de harinas procesados por kilogramo de pan, número de tickets cortados por caja, cantidad de fiscalizaciones realizadas, etc.

11.3 Indicadores de proyecto

Son aquellos que entregan información sobre el avance en la ejecución de los planes de acción, iniciativas estratégicas o proyectos medidos sobre variables concretas, tales como:

- Plazos: Cumplimiento de hitos en fechas, fechas de termino real v/s lo planificado.

- Costo: Cantidad o dinero de recursos utilizados según el presupuesto.
- Éxito: ¿Se implementó correctamente?

Estos indicadores siempre deben tener una meta y la periodicidad depende de los hitos ocurridos en el proyecto y del sistema de control de la cartera de proyectos que puede ser mensual o por fases.

11.4 Indicadores de riesgo

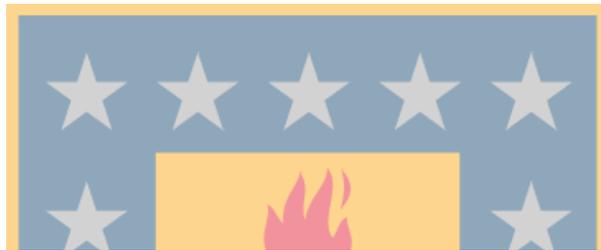
Son los que entregan información sobre el estado de un riesgo que puede ser externo o interno en cuanto a:

- Frecuencia: Número de veces o probabilidad, como por ejemplo, diez robos a cajeros automáticos en un mes.
- Impacto: Dinero o consecuencia por cada vez, como por ejemplo, cincuenta millones de pesos por robo.
- Materialidad: Frecuencia por impacto, como por ejemplo, diez robos por cincuenta millones de pesos.
- Exposición: Riesgo no controlado, como por ejemplo, cien millones de pesos no cubiertos por el seguro.

Estos indicadores siempre tienen una meta, cuando son externos se trata de una expectativa.

11.5 Indicadores claves del desempeño

Son aquellos que permiten medir el logro de objetivos que son de interés para la empresa o un área de ella. Su medición es menos estandarizada, depende al cien por ciento de la estrategia impuesta por la organización. Debe haber al menos uno de estos indicadores por objetivo impuesto, también tienen una meta por cada indicador. En definitiva, son los resultados que le interesan a la empresa.



Capítulo V: Propuesta



1. Introducción

En base al Capítulo anterior, se determinó que los incentivos bien formulados y empleados son efectivos para el correcto funcionamiento de una organización, ya que, mejora el desempeño de las personas y arma un esquema de trabajo en función a la confianza.

A través de los pasajes recorridos en la literatura, se entregan ciertas pautas y aspectos a considerar acerca de la formulación de incentivos, sin embargo, no se presenta claramente un modelo para su aplicación. La idea de este tipo de esquemas es presentarlos de la manera más clara posible, que no deje espacio para las especulaciones y con claros patrones de medición, para luego dar paso a interpretaciones objetivas centradas netamente en el desempeño esperado.

Como se menciona anteriormente, la importancia de poseer un buen programa de incentivos en una organización, significa un aumento del nivel de esfuerzo en los individuos que participan en ella, logrando un trabajo mejor realizado y una organización con mejores herramientas para ser competitiva con las demás en el mercado.

La implementación de un esquema de incentivos que retribuya equitativamente el desempeño entregado por las personas, da paso a controlar una situación presente en todas las organizaciones, el problema agencia, el cual se mencionará a lo largo de este Capítulo.

A continuación, se presentará un modelo de incentivos que se considera lo suficientemente atractivo y moldeable, con los elementos y criterios principales que contener para instaurarlo en las organizaciones, con el fin de mejorar sus rendimientos y resultados.

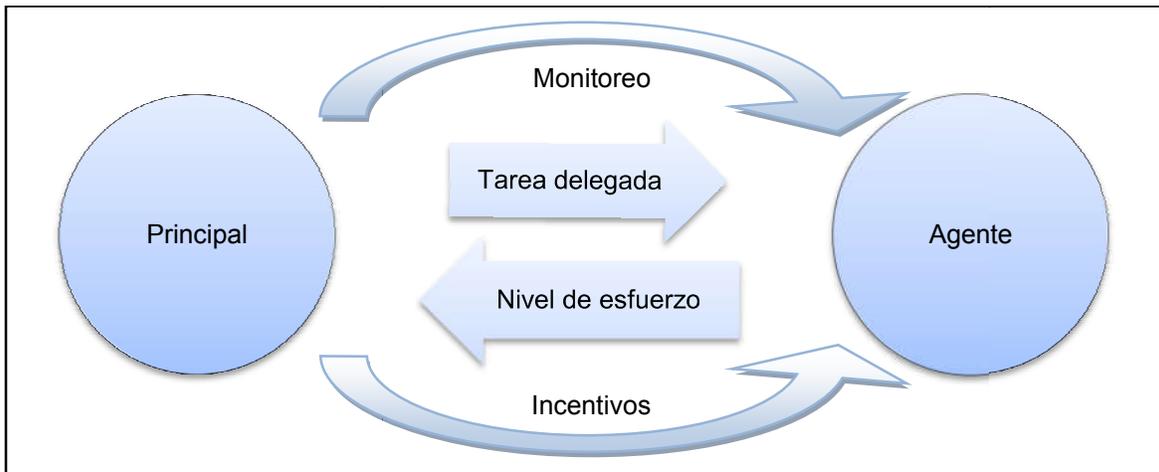
2. Problema agencia

Este problema está presente en todas las organizaciones, reconoce a dos personajes: un principal y un agente. El principal es el que representa a la mirada de la organización, el dueño, quien espera los mejores resultados y además que sus trabajadores depositen toda su energía y deseen tanto el éxito como lo desea él, en el fondo, desea que realicen las actividades de la misma manera que él las haría en su lugar. Por otro lado, está el agente, es la mirada de los trabajadores, de los individuos que participan en la organización, quienes esperan que si crece el negocio, también crezca su retribución, ya que depositaron un mayor esfuerzo para lograr ese fin.

Ambos se necesitan y desean satisfacer plenamente su lado de la relación, es decir, el principal quiere el mejor desempeño del agente y el agente quiere retribuciones del principal. El problema que se da en esta relación, radica en que lo beneficioso para el principal es costoso para el agente, al mismo tiempo, lo beneficioso para el agente es costoso para el principal.

La solución a este problema es mantener un correcto equilibrio entre las partes, los esquemas de incentivos vienen a regular esta situación, ya que, desde el principal hacia el agente prima la línea del monitoreo e incentivo. La implementación de un correcto sistema de incentivos en una organización, da paso a generar ahorros en la línea del monitoreo, lo hace menos costoso y engorroso, ya que, al fortalecer la línea del incentivo, las personas practicarán el autocontrol, en el sentido de que son menos necesarios los mecanismos de control externo por parte de la organización, por ello, los individuos buscarán la mejor manera de desempeñarse dentro de ésta sin la necesidad de vigilancia permanente. A continuación, se presenta una figura que refleja el problema agencia y sus líneas de acción:

Figura N° 5. 1 Problema agencia



Fuente: Elaboración propia.

3. Propuesta de modelo de incentivos

En base al problema agencia anteriormente mencionado, la presente propuesta se guiará por la línea de los incentivos que van desde el principal hacia el agente. La idea del presente modelo es mantener permanentemente a las personas motivadas y al mismo tiempo comprometidas con los objetivos de la organización. Para realizar esto, la manera más efectiva es concentrarse en distribuir incentivos monetarios de naturaleza individual o colectiva, ya que, los individuos tienen la opción de disponer libremente ellos para el destino que quieren otorgarle.

La idea central de este modelo es darle la importancia que merecen las personas que forman parte de la organización, puesto que, se considera que son el elemento principal para impulsar y materializar los objetivos estratégicos establecidos previamente. Para esto, es necesario conocer a los miembros del equipo, y establecer una relación de socios para no hacer sentir como simples subordinados.

Se debe tener presente que cada persona posee necesidades básicas que deben tener cubiertas, solo así depositarán el mejor esfuerzo en el desarrollo de sus actividades para el logro de los objetivos organizacionales, estas necesidades son:

- Seguridad existencial
- Integridad física
- Protección y afecto
- Logro de objetivos
- Desarrollo personal
- Reconocimiento
- Estatus social

Una organización debe velar por cubrir estas necesidades básicas en su totalidad, ya que, todas son importantes y vitales para un buen estado en los seres humanos. La organización debe reconocer esta realidad para fomentar que dichas necesidades se cumplan, como se afirma en reiteradas oportunidades, las personas son lo más importante en las organizaciones, por ende, siempre se debe velar por su bienestar emocional y proporcionar un ambiente laboral apto que reúna las condiciones suficientes para contribuir a su calidad de vida y generar el tan anhelado compromiso con la organización.

La propuesta que se expondrá, parte de la base anteriormente mencionada y no considera un incentivo ofrecer que éstas estén cubiertas, ya que, no es un beneficio, sino un deber de la organización el mantener a sus trabajadores con las condiciones óptimas en la labor que desempeñan.

3.1 Criterios a considerar en la formulación de un esquema de incentivos

A continuación, se describen los criterios que toda organización debería considerar al momento de implementar un adecuado esquema de incentivos:

- 1) Personalizado: Para que un esquema de incentivos resulte funcional, es necesario en primer lugar, definir claramente los cargos y el nivel de las responsabilidades. Una vez definida cada parte de la estructura estratégica se debe depositar la atención en cada persona, conocer lo que realmente la

motiva y activa un mejor desempeño en su accionar, para así ofrecerle un incentivo adecuado. Sin embargo, dado lo complejo que resulta personalizar un incentivo para la totalidad de los individuos que conforman la organización, en muchos casos es mejor optar por un denominador común, para efectos de la presente propuesta, se escogió un incentivo de carácter monetario, esto con el fin de que la persona que reciba el incentivo tenga la opción de disponer libremente del destino que quiera darle.

- 2) Equidad distributiva: Para que no disminuya el esfuerzo depositado por las personas que participan en la organización, es necesario, que a medida que el negocio va creciendo a lo largo del tiempo, también vayan aumentando sus retribuciones, ya que éstas, fueron una parte fundamental en el desarrollo del éxito de la organización.

Al momento de repartir las utilidades, se debe hacer de la manera más equitativa posible, puesto que, si una persona recibe un monto menor a la de su par, realizando la misma labor, generará un conflicto dentro de la organización y provocará la disminución en la calidad de su desempeño.

Otro detalle al cual se debe prestar atención es mantener un cierto equilibrio en la asignación de sueldos, cuando se trata de eslabones diferentes de la estructura organizacional, es decir, se entiende que el individuo de orden jerárquico superior obtendrá mayor renta, pero ésta no debe ser tan alejada de los subordinados siguientes, lo ideal, es conseguir una equidad entre los diferentes niveles que componen la organización, ya que, esto logrará activar un mejor desempeño en la mayoría de los individuos, en especial a los que se encuentran en los eslabones más bajos de la cadena de cargos, ya que, es donde existe mayor cantidad de sujetos y su nivel de desempeño tiene gran presencia, ejerciendo el papel de motor para que los objetivos y estrategias impuestas por la organización tomen forma y sean posibles.

- 3) Equilibrio en el corto y largo plazo: Para mantener un buen desempeño el mayor tiempo posible, es necesario, tener incentivos de corto y largo plazo. Los de largo plazo, están indexados a los resultados del negocio, son importantes para la organización, puesto que, tienen relación directa con las utilidades generadas por ésta, sin embargo, si solo está compuesta por esta clase de incentivos resulta poco motivador para los individuos, ya que, ven la recompensa muy lejana y en el camino poco a poco va disminuyendo su nivel de desempeño. Debido a esta situación, es que son necesarios los incentivos a corto plazo que deberían ser mensuales, debido a que, están enfocados directamente al desempeño cotidiano de los individuos, los hace estar constantemente activados y realizando su mejor esfuerzo para lograr la recompensa más cercana en el tiempo.

Lo recomendable en una organización es mantener un equilibrio entre los incentivos de corto y largo plazo, con el fin de mantener día a día a las personas entregando su mejor desempeño y al mismo tiempo velar por los resultados financieros del negocio.

- 4) Realista: Para generar real motivación en las personas, es necesario, que la recompensa que obtendrán, realmente sea viable su ejecución. Si el incentivo no es claro o bien es muy alejado de la realidad, la persona disminuirá la calidad en su desempeño, puesto que, sabe que en la práctica está esforzándose por algo que no será posible. Además, la formulación del incentivo se debe apegar a la normativa legal de cada país. En el caso de Chile, debe respetar las disposiciones que establece el Código del Trabajo, en cuanto a las retribuciones que reciben las personas por la labor que desempeñan.
- 5) Alcanzable: Para que el incentivo implementado por la empresa tenga el efecto de activación en el desempeño de los individuos, es necesario, que sea posible de obtener, es decir, que los individuos sepan que al ejercer

ciertas actividades y depositando su mejor esfuerzo, la meta impuesta por la organización es posible de lograr, por ende obtendrán la recompensa ofrecida.

3.2 Elementos centrales para construir un buen esquema de incentivos

Una organización posee muchos elementos que le dan vida y la hacen tener una identidad única. Para formular un esquema de incentivos adecuado es necesario identificar ciertos elementos claves, los cuales son los siguientes:

- 1) Claridad en los objetivos: Para guiar el accionar de los individuos es necesario tener una clara dirección en la cual estos deben actuar, para ello, se tienen los objetivos impuestos por la organización, que indican donde se quiere llegar. Estos objetivos deben ser claros y precisos, para que no se preste a malas interpretaciones, logrando así que efectivamente se cumpla con la estrategia impuesta por la organización.
- 2) Conocer la propuesta de valor: Resulta una guía para el accionar de la organización, aquí, están contenidos los atributos de valor que la empresa pretende ofrecer al determinado segmento de clientes al que se dirige. Las personas deben estar totalmente familiarizadas con esto, ya que, son las encargadas de materializar dichos atributos.
- 3) Claridad en la estructura organizacional: Para que las relaciones fluyan correctamente en la organización y con esto obtener un mejor desempeño de los individuos, se debe tener plena claridad de quien es el que está a cargo, a quienes deben rendirle cuentas de su accionar y como aspecto principal, de quien recibirán órdenes. También se debe establecer claramente los niveles de responsabilidad, esto se debe reflejar en el sueldo base, y con ello se pueden establecer incentivos personalizados para cada cargo.

- 4) Metas definidas: Es importante que se conozcan cuáles son las metas que impone la empresa para que la persona alcance el incentivo, ya que, son la guía del desempeño en los individuos, de no ser claras el incentivo pierde su poder e influencia y deja de ser atractivo para el trabajador. Cuando las personas tienen clara la meta que deben alcanzar, pueden planificar mejor su desempeño en las labores que realicen y así enfocarse a lograr su cumplimiento en totalidad.
- 5) Formas de medir el desempeño: Establecer cómo se medirá es fundamental a la hora de reconocer si la tarea asignada se cumplió en su totalidad o no, repercute en la distribución de los incentivos, por ende, la medición debe ser clara y con ello justa, siempre velando por evaluar el desempeño y no por factores subjetivos. La medición, funciona como guía para quienes son los encargados de evaluar los resultados y por otro lado como motivador para las personas, ya que, tienen claridad en cómo deben actuar para realizar una determinada tarea.
- 6) Forma de materializar el incentivo: Se debe tener plena claridad en cómo se va a distribuir las utilidades del negocio, para velar por una buena gestión en la organización y crear la estrategia adecuada para que esta distribución sea lo más justa y equitativa posible, por otra parte, generará en las personas más motivación, otorgándole fuerza al incentivo por el hecho de conocer lo que realmente pueden ser capaces de ganar.

3.3 Modelo de esquema de incentivos

Reuniendo todos los elementos y criterios anteriormente mencionados, se propone un modelo de esquema de incentivos para el adecuado alineamiento de las personas en una organización, que logre obtener el mejor desempeño éstas y a su vez, impactando en el resultado financiero del negocio.

Esta propuesta está enfocada según el cargo que posee la persona en la organización, con el fin de personalizar el incentivo y que tenga un mejor efecto en su desempeño. Como se mencionaba anteriormente, este esquema es de carácter monetario y debe velar por el cumplimiento de los criterios previamente definidos. A continuación, se presentan los incentivos a utilizar en el modelo para su formulación y aplicación en una organización:

- 1) Sueldo base: Este debe respetar la normativa del Código Laboral en Chile, en el sentido de ser mayor o igual al sueldo mínimo que rige en el país, en este momento son doscientos ochenta y ocho mil pesos. Esta cifra debe estar de acuerdo a la labor que realiza la persona, al grado de responsabilidad que posea en la organización y del tiempo que demande la ejecución sus tareas. Además, esta cifra debe respetar los estándares fijados por el mercado.
- 2) Incentivo a corto plazo: Este incentivo debe estar indexado a la ejecución de las diferentes tareas cotidianas que realiza la persona en la organización. Resultan ser los más importantes, ya que, tienen un efecto motivacional mayor, debido a que la retribución es más cercana en el tiempo y demandará que su desempeño sea constantemente alto para alcanzar la meta impuesta por la organización, con el fin de obtener el incentivo. Se recomienda que este tipo de incentivos sean de carácter mensual.

Dentro de la normativa legal chilena, este incentivo tiene el carácter de comisión o bono. Se recomienda que represente una cantidad mayor o igual a un veinte por ciento del sueldo base de la persona.

- 3) Incentivo a largo plazo: Este incentivo debe indexado a los resultados financieros del negocio, por ende, contiene una retribución mayor, siendo esa la característica principal que lo hace atractivo para las personas.

Dentro de la normativa legal chilena, este incentivo tiene el carácter de gratificación, además, existen de dos tipos: legal y consensual. La legal corresponde a un treinta por ciento de lo devengado por el trabajo en un año según el artículo cuarenta y siete y según el artículo cincuenta, corresponde al veinticinco por ciento de lo devengado por el trabajador con tope de cuatro punto setenta y cinco ingresos mínimos mensuales. La consensual, que para efectos de la presente propuesta será utilizada, debe ser libre pero no menor a la legal en el país, además, este tipo de incentivos deberían otorgarse anualmente y funciona bajo la lógica del mencionado artículo cuarenta y siete mencionado anteriormente.

3.3.1 Tablero de incentivos

Para formular un tablero de incentivos, lo más importante es conocer los objetivos estratégicos impuestos por la organización, ya que, son la base para la creación de éste, idealmente las organizaciones deberían seguir una secuencia para llegar a la creación del modelo propuesto, siempre partiendo de los objetivos mencionados, de ellos se debe escoger uno de carácter operacional el cual debe ser medido a través de un tablero de control en relación al cargo, posteriormente debe ser recompensado monetariamente. La secuencia es la siguiente:

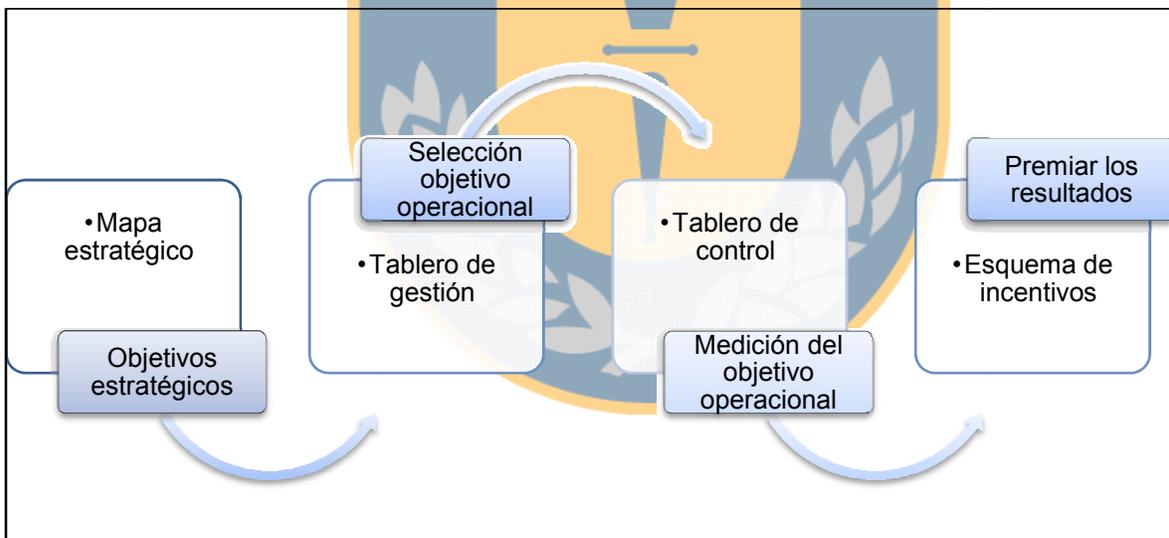
- **Objetivo estratégico:** Estos están impuestos desde un inicio por la organización, generalmente se encuentran en un mapa estratégico donde se abordan perspectivas tales como: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.
- **Objetivo operacional:** De los objetivos estratégicos mencionados anteriormente, se escoge uno, el cual debe tener carácter operativo y adecuado al cargo para quien se esté diseñando el incentivo. Esto se encuentra en el tablero de gestión que nace de los objetivos estratégicos impuestos por la organización, además, establece las actividades

necesarias para lograr el objetivo y los recursos que se necesitarán para esto.

- Medición del objetivo operacional: Una vez establecida la estructura anteriormente mencionada, es necesario medir el objetivo, nuevamente se hace según el cargo al cual se esté diseñando el incentivo. Esto se encuentra en el tablero de control, donde las actividades fijadas anteriormente se le asignan indicadores, metas y frecuencia a las cuales se debe ceñir.
- Establecer premio: Cuando se concreta el cumplimiento de las metas impuestas, se debe establecer la recompensa, aquí, es donde aparece la creación de un esquema de incentivos para la organización.

La secuencia mencionada, se refleja en la siguiente figura:

Figura N° 5. 2 Secuencia para llegar a un tablero de incentivos



Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación del modelo de esquema de incentivos, se presentará un tablero con los elementos sugeridos que debería contemplar la organización. Aquí, se reunirán los elementos y criterios mencionados, enfocados al desempeño que realicen las personas en función al cargo que posean, por otra parte, contendrá la

manera en que se medirá este desempeño con su incidencia correspondiente en caso de tener más de una manera de medición, esto en función a una meta clara en cuanto a montos y tiempo de ejecución. A continuación, se presentarán los elementos del tablero de incentivos:

- **Desempeño esperado:** Debe estar claramente definido el desempeño que la organización espera de los individuos en la ejecución de su labor, el cual está ligado a los objetivos y estrategias de la organización.
- **Indicador:** Aquí, debe estar presente la manera de como la organización medirá el desempeño realizado por la persona. Lo recomendable es que sean no más de tres indicadores, ya que, de lo contrario podría perderse el foco de lo que se pretende medir y solo se tendría una gran cantidad de datos cuya interpretación se desviaría de lo que se pretende alcanzar. El tipo de indicador más apropiado para la propuesta son los de resultados.
- **Meta:** Es importante fijar un parámetro de lo que la organización espera del individuo, además, debe estar relacionado con los objetivos de la organización. La meta debe tener carácter realista y alcanzable como se menciona anteriormente, la idea, es que sirva como elemento motivacional potenciador de energías en las personas y no un impedimento en el real objetivo de éste. Es por ello, que la meta corresponde a un elemento importante al momento de la obtención de las recompensas, ya que, se define el tiempo en que el individuo debe guiar su accionar para alcanzar dicha meta (corto o largo plazo).
- **Incidencia:** Cuando se fija más de un indicador, para medir un determinado desempeño, es importante conocer la manera en que se distribuye el nivel de impacto sobre los indicadores que están midiendo el desempeño, en definitiva, es cuanto aporta cada indicador o cada logro de meta, asociado al indicador en el pago del incentivo. Es importante que esta distribución

sea en relación a no más de tres indicadores, puesto que de lo contrario, pierde su foco de medición. Por ejemplo: indicador uno incide en un sesenta por ciento e indicador dos incide en un cuarenta por ciento, ambos midiendo un mismo desempeño.

- Incentivo: Es necesario especificar el incentivo que se otorgará por cumplir con el desempeño esperado, como se menciona anteriormente, en este caso se debe establecer cuáles son los tiempos, si son de largo o corto plazo. Además, que retribución tendrán y claridad en como lo alcanzarán. El incentivo debe estar indexado con la meta en cuanto a la temporalidad.

Tabla N° 5. 1 Tablero de incentivos

Cargo _____ Sueldo Base _____				
Desempeño esperado	Indicador	Meta	Incidencia	Incentivo
<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser claro, preciso y verbalizado con un infinitivo, es decir, utilizar palabras terminas en ar, er, ir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el desempeño obtenido por la persona. • Recomendable no más de tres por objetivo. • Indicadores que midan resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser clara, realista y alcanzable. • Formular en razón al indicador que mide el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la distribución del nivel de impacto de cada indicador, sobre el logro de cada meta y asociándola al pago del incentivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser acorde a la temporalidad que establece la meta y reflejar claramente la retribución.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentará un ejemplo del tablero de incentivos expuesto para el cargo de gerente comercial de una empresa:

Tabla N° 5. 2 Ejemplo Tablero de Incentivos

Cargo: Gerente Comercial				
Sueldo Base: \$5.000.000				
Desempeño Esperado	Indicador	Meta	Incidencia	Incentivo
Incrementar ventas	(N° de ventas realizadas en el mes en curso / N° de ventas realizadas en el mes anterior) x 100	>5% Mensual	100%	20% de su sueldo base mensual \$1.000.000
Definir nuevo plan de marketing	N° de nuevos planes de marketing implementados durante el año	>5 Anual	100%	45% de las utilidades a repartir en proporción al sueldo base de cada trabajador
Ofrecer una mayor cantidad de productos con marca propia	(N° de personas que afirman sentirse satisfechos con productos propios / N° total de encuestados) x 100	>95% Anual	70%	50% de su sueldo base cada año \$2.500.000
	N° de productos propios nuevos puestos a la venta en el año	>10 Anual	30%	

Fuente: Elaboración propia.

En el ejemplo se desarrolló un tablero de incentivos para el cargo de un gerente comercial de una empresa, el cual tiene un sueldo base de cinco millones de pesos. Se le asignó tres desempeños esperados con sus respectivos indicadores, meta, incidencia e incentivo a entregar por el cumplimiento de la meta de cada desempeño esperado. Los desempeños esperados son los siguientes:

- 1) Incrementar las ventas, el indicador que le fue asignado para medir este desempeño es el número de ventas realizadas en el mes en curso dividido en el número de ventas realizadas en el mes anterior por cien, la meta debe ser mayor al cinco por ciento mensual, la incidencia del indicador sobre el logro de la meta es de un cien por ciento del pago del incentivo y el incentivo que se otorgará por el cumplimiento de la meta de este desempeño esperado es un veinte por ciento de su sueldo base mensual, que corresponde a un millón de pesos mensual.

- 2) Definir un nuevo plan de marketing, el indicador que le fue asignado para medir el desempeño es el número de nuevos planes de marketing implementados durante el año, la meta debe ser mayor a cinco anual, la

incidencia del indicador sobre el logro de la meta es de un cien por ciento del pago del incentivo y el incentivo que se otorgará por el cumplimiento de la meta de este desempeño esperado es un cuarenta y cinco por ciento de las utilidades a repartir en proporción al sueldo base de cada trabajador anualmente.

- 3) Ofrecer una mayor cantidad de productos con marca propia, le fueron asignados dos indicadores para medir este desempeño, un indicador es el número de personas que afirman sentirse satisfechos con productos propios dividido en el número total de encuestados por cien, la meta debe ser mayor a noventa y cinco por ciento anual, la incidencia del indicador sobre el logro de la meta es de un setenta por ciento del pago del incentivo y el incentivo que se otorgará por el cumplimiento de la meta de este desempeño esperado es un cincuenta por ciento de su sueldo base cada año que corresponde a dos millones de pesos anualmente, y el otro indicador es el número de productos propios nuevos puestos a la venta en el año, la meta debe ser mayor a diez anual, la incidencia del indicador sobre el logro de la meta es de un treinta por ciento del pago del incentivo y el incentivo que se otorgará por el cumplimiento de la meta de este desempeño esperado es un cincuenta por ciento de su sueldo base cada año que corresponde a dos millones de pesos anualmente. Como se le asignaron dos indicadores para medir el mismo desempeño, se puede cumplir con una sola meta y se le otorgará el porcentaje de incidencia sobre el monto del incentivo o si se cumple con las dos metas se le entrega un cien por ciento del pago del incentivo.

Conclusión

A lo largo de este seminario se determinó que la mejor manera de alinear a las personas dentro de una organización, es trabajar en base a la confianza, en el sentido de que al mantener a las personas motivadas e interesadas se fomenta el autocontrol, procurando entregar el mejor desempeño en la ejecución de sus actividades. Es por ello, que gracias a la implementación de un sistema de incentivos, se pretende activar el mejor desempeño de las personas. Para estos efectos, se considera que lo más efectivo es la entrega de un incentivo de carácter monetario, debido a que, el individuo tiene la opción de disponer libremente de él.

La propuesta planteada fija un sueldo base y un equilibrio en incentivos a corto y largo plazo, busca que constantemente el individuo se encuentre motivado y realizando de la mejor manera posible la tarea asignada. Cabe destacar que este modelo es moldeable para cada organización, además, los elementos y criterios mencionados en el modelo son los principales que debe contener, lo que no le quita a la organización la libertad de incluir otros. Lo importante es conocer los objetivos estratégicos de la organización e identificar a cada persona que la compone, en cuanto a su cargo, responsabilidad y tareas que ejecute, para recompensarlos de la manera más justa y equitativa posible.

En resumen, se mencionó lo que realmente motiva las personas desde diferentes enfoques teóricos, ya que, ellas son el motor principal para comenzar la creación de un modelo de gestión adecuado. Existen diferentes estrategias para activar al ser humano, una de ellas es con la entrega de un incentivo, el cual puede ser de carácter monetario o no monetario, con el fin que la persona ejecute de mejor manera la tarea que la organización le asigne, para ello, es necesario medir el desempeño de cada individuo que la compone y al mismo tiempo, dicha organización sabrá si está logrando sus objetivos estratégicos y si efectivamente la persona alcanzó la meta para otorgar el incentivo. En consecuencia, la

organización logrará mejorar su calidad de gestión, aminorar riesgos o bien mantener sus buenos estándares.

En relación al proceso anteriormente mencionado, se decidió concentrarse en las personas, ya que, son el elemento principal que mueve una organización. La propuesta expuesta establece una relación de socios entre la organización y las personas que la componen, a raíz de esto, deja atrás la perspectiva de considerarlas como simples subordinadas, consiguiendo que se sientan valoradas por hacerlas participes de los resultados obtenidos por el negocio, retribuyéndolas monetariamente, puesto que, es el incentivo más personalizado de todos, ya que, otorga libertad de acción en el destino que escojan darle. La idea es que el individuo se sienta motivado a trabajar para que la organización crezca, ya que, a medida que ésta alcance sus objetivos y estrategias, se entregarán recompensas a las personas que contribuyeron a ese logro.

En definitiva, el modelo propuesto se enfoca en trabajar en base a la confianza, evitando la vigilancia permanente, ya que, permite el desarrollo del autocontrol, procurando que las personas busquen realizar sus actividades de la mejor manera posible, deseando alcanzar la meta impuesta por la organización y ser retribuidos por ello. Además, la propuesta busca que las personas participes de una organización sean tratadas con igual dignidad, al mismo tiempo, recompensados bajo un principio de equidad distributiva en función a su cargo y sus niveles de esfuerzo.

Bibliografía

Alles, Martha. 2015. *Dirección Estratégica de RRHH.* Granica, 2015. págs. 310-3015.

Batista, Víctor Alejandro León. 2013. *Compensación: Diferenciar con equidad.* Segunda. Legal Publishing, 2013. págs. 159-167,171-178,196,194.

Bittel. 2000. *Administración de Personal.* 2000.

Chiavenato. 2000. *Administración de Recursos Humanos.* Quinta. McGraw-Hill, 2000.

Código del Trabajo. 2018. págs. 43-44.

García, María. 2001. *La importancia de la evaluación del desempeño.* 2001.

Hidalgo, Bernardo. 2016. *Remuneraciones Inteligentes.* Granica, 2016. págs. 202-204.

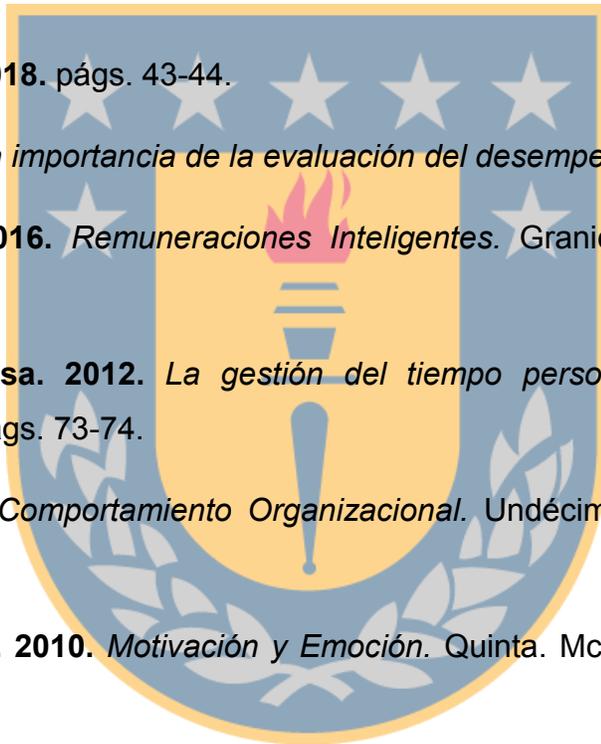
López Rodríguez, Rosa. 2012. *La gestión del tiempo personal y colectivo.* Primera. Graó, 2012. págs. 73-74.

Luthans, Fred. 2008. *Comportamiento Organizacional.* Undécima. McGraw-Hill, 2008. págs. 158-167.

Marshall Reeve, John. 2010. *Motivación y Emoción.* Quinta. McGraw-Hill, 2010. págs. 19-24, 85.

McAdams, Jerry L. 1998. *Premiar el desempeño.* Díaz de Santos, 1998. págs. 75,99,115,116,127,137,151,153,267,269-277.

Robbins Judge, Stephen. 2009. *Comportamiento Organizacional.* Pearson, 2009. págs. 175-198.



Sierra Rodríguez, Efraín. 2016. Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones. 2016. págs. 22-23.



Webgrafía

Administración de remuneraciones e Incentivos:

<https://www.gestiopolis.com/administracion-de-remuneraciones-e-incentivos/>

Desempeño:

<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=desempe%C3%B1ar>

Etimología de motivación:

<http://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>

Etimología de incentivo:

<http://etimologias.dechile.net/?incentivo>

Evaluación del desempeño:

<https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Incentivo:

<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=incentivo>

La evaluación del desempeño:

<https://www.gestiopolis.com/la-evaluacion-desempeno/>

La importancia de la gestión del desempeño:

<https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestion-del-desempeno/>

La motivación, Capítulo II. La filosofía:

<http://rmgpmotivacion.blogspot.com/2011/10/la-motivacion-capitulo-ii.html>

Los incentivos y la motivación laboral:

<https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>



Los orígenes de los incentivos:

<https://evaluaciondeldesempeosistemasdecompensacionunivia.wordpress.com/2015/07/21/los-origenes-de-los-incentivos/>

Los programas de incentivos en las organizaciones:

<https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>

Motivación

<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=motivaci%C3%B3n>

Radicación de la palabra indicador:

<http://etimologias.dechile.net/?indicador>

Teoría de la evaluación cognoscitiva:

<https://es.slideshare.net/ricardofavio1/teoria-de-la-evaluacion-cognoscitiva>

Teoría de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento:

<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/>

Teorías sobre la motivación:

<https://www.gestiopolis.com/teorias-sobre-la-motivacion/>

Tipos y métodos de evaluación de desempeño:

<https://es.slideshare.net/MariadeJesus28/tipos-y-mtodos-de-evaluacin-de-desempeo-50782714>

