



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

# **Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica**

**Memoria para optar al título de Psicólogo**

Autoras: Valeria Bedodo Espinoza

Carla Giglio Gallardo

Profesor patrocinante: Ps. Rogelio Díaz Castillo

Profesor guía metodológico: Ps. y Mag. (c) Elisabeth Wenk Wehmeyer

Santiago, 2006

*Agradecemos a nuestros profesores Elisabeth Wenk y Rogelio Díaz por su valiosa guía, a todas las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo de esta memoria y, en forma muy especial, a nuestras familias que durante toda nuestra formación profesional nos brindaron su apoyo y cariño.*

## ÍNDICE

	<b>Temario</b>	<b>Página</b>
I.	Introducción	6
II.	Fundamentación Teórica	13
	1. La motivación	13
	1.1. Hacia un concepto de motivación	13
	1.2. Modelos explicativos acerca de la motivación	16
	1.2.1. Perspectiva conductual de la motivación	17
	1.2.1.1. Motivación extrínseca	17
	1.2.1.2. Motivación intrínseca	19
	1.2.2. Perspectiva cognitiva de la motivación	21
	1.3. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional	26
	1.3.1. Teorías de contenido	27
	1.3.1.1. Jerarquía de la necesidades de Maslow	27
	1.3.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg	28
	1.3.1.3. Teoría de las necesidades de McClelland	30
	1.3.1.4. Modelo E-R-C de Alderfer	31
	1.3.2. Teorías de procesos	32
	1.3.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom	32
	1.3.2.2. Teoría de la equidad	35
	2. Las compensaciones	36
	2.1. Hacia un concepto de compensación	36
	2.1.1. Elementos que componen la compensación	37
	2.1.2. Funciones de la compensación	38
	2.1.2.1. Alineamiento estratégico	38
	2.1.2.2. Equidad interna	39
	2.1.2.3. Competitividad externa	39
	2.1.2.4. Dirección del desempeño	40
	2.2. La remuneración tradicional	40
	2.3. Las Compensaciones en las organizaciones actuales	42
	2.4. Estrategias de compensación innovadoras	44
	2.4.1. Pago por habilidades	44
	2.4.2. Remuneración por las competencias	45
	2.4.3. La banda amplia: una nueva forma de pago	47

2.4.4. Compensación basada en el equipo	48
2.4.5. Compensación variable basada en el rendimiento	49
2.4.5.1. Beneficios compartidos	51
2.4.5.2. Participación de las ganancias	52
2.4.5.3. Incentivos para pequeños grupos	52
2.4.5.4. Incentivos individuales	52
2.4.5.5. Incentivo a largo plazo	53
2.4.5.6. Pagos de sumas totales	53
2.4.5.7. Programas de reconocimiento	54
III. Metodología	55
1. Objetivo general	55
2. Objetivos específicos	55
3. Tipo de Estudio	55
4. Plan general	55
5. Etapas de la investigación	56
IV. Análisis	57
1. De los conceptos de motivación y compensación	57
2. Del flujo de la motivación y su vínculo con la compensación	59
3. Hallazgos bibliográficos acerca de la relación entre la motivación laboral y las compensaciones	60
3.1. Respecto del componente monetario de la compensación	66
3.1.1. Componente fijo de la compensación	66
3.1.2. Componente variable de la compensación	67
3.2. Respecto de los componentes no monetarios de la compensación	69
3.3. La compensación: ¿un motivador extrínseco o intrínseco?	70
3.4. Análisis ampliado: ocho ideas fuerza	72
3.5. Motivación y compensación: respondiendo la problemática	78
V. Conclusiones	79
VI. Bibliografía	83
VII. Referencias Bibliográficas	87
VIII. Anexo: Fichas Bibliográficas	89

## RESUMEN

¿Qué motiva a las personas y cómo, mediante la compensación, se puede direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita? Interrogantes de este tipo son abordadas en las siguientes páginas, desde una mirada centrada en las personas, su satisfacción en el trabajo y sus potencialidades de desarrollo.

A continuación, se presenta una investigación de orientación teórica respecto a la relación entre motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intentará comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral – organizacional. Además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos.

Así, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Palabras clave: motivación laboral, compensación integral, desempeño.

## I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. Se está viviendo un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y con procesos cada día más emergentes en el uso de tecnología para la producción de bienes y servicios.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actuaciones coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Este convenio se extiende, sin lugar a dudas, más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca y explicita el trabajo a realizar y la recompensa que se recibirá por él. Dicha articulación se refiere al contrato psicológico, que aludirá al conjunto de expectativas y de procesos psicológicos que intervienen en el comportamiento de las personas y que influyen, en mayor o menor medida, en su desempeño laboral. Dentro de estos procesos psicológicos, uno de los más relevantes,

debido a su gran influencia en el desempeño, es la motivación. Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

La pregunta por la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.

La forma más tradicional que han ocupado las empresas para retribuir el trabajo de sus empleados es la compensación. Considerando que la relación existente entre las personas y la organización se establece en la medida en que éstas aportan su trabajo a cambio de algo valioso que esperan recibir en retribución, se puede apreciar que el concepto de compensación, lejos de jugar un rol meramente instrumental, ha constituido más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización.

En este marco, será relevante reflexionar y comprender las compensaciones, junto con sus efectos motivacionales en las personas, como antecedentes del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de los trabajadores. Al respecto, cobrará vital importancia estudiar el desarrollo de diversas posturas teóricas acerca de la motivación, para luego relacionarlas con las distintas formas de compensación, preguntándose, por ejemplo, de qué manera se establece la relación entre motivación y compensación o, más específicamente, qué motiva a las personas y cómo, mediante la compensación, se puede direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita.

Sin duda, será tarea del psicólogo investigar sobre estos temas dentro de las organizaciones para dar respuestas contingentes y significativas a dichas preguntas, desde una mirada centrada en las personas, su satisfacción en el trabajo y sus potencialidades de desarrollo.

En este contexto, se presenta el siguiente estudio, que plantea como problemática central investigar acerca del **modo en que la motivación en el trabajo se relaciona con las compensaciones y de qué manera la organización aborda dicha relación.**

Se plantea como objetivo general de la investigación, describir la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y compensación, a través de una búsqueda y revisión de la información existente acerca del tema, tanto nacional como internacional, para luego sistematizarla de manera de lograr integrar los hallazgos y antecedentes teóricos y aplicados encontrados, generando así un aporte desde la psicología laboral - organizacional acerca de la relación entre estos conceptos.

Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo una investigación de orientación teórica, que se desarrolló considerando los diferentes conceptos y construcciones teóricas inscritas en textos, ensayos e investigaciones, tanto académicas como profesionales, que conformaron el material bibliográfico que permitió la elaboración de una visión amplia acerca del tema de estudio.

La relevancia de estudiar este tema presenta diversas dimensiones. En primer lugar, los asuntos vinculados a la motivación son relevantes a prácticamente todas las áreas de la psicología contemporánea, incluyendo la fisiología, la psicología social, la personalidad, el aprendizaje, la cognición, la educación, la psicología clínica y la psicología de la salud. La psicología laboral – organizacional no es una excepción, sino por el contrario, en ella el tema de la motivación constituye una preocupación central sobre la cual se pueden agrupar y analizar una amplia serie de datos. En consecuencia, constituye un foco de investigación que debe ser sujeto a constante revisión y actualización.

En segundo lugar, efectuar un estudio de esta naturaleza resulta un aporte teórico vital a un tema poco explorado desde la psicología laboral - organizacional. Si bien este tema es central para esta área de la psicología, existe escaso desarrollo sistemático del conocimiento sobre la motivación en el trabajo y, menor aún, en relación al tema de las compensaciones, temática relativamente nueva para la psicología.



En su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia, entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, su estudio dará cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, influyendo así en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

El vacío teórico existente con respecto a las compensaciones tanto en la práctica profesional como en la formación académica de los psicólogos, pone de especial relevancia el estudio del tema si se considera que la psicología laboral - organizacional es una de las disciplinas que se ocupa de la gestión de las personas y su relación con las organizaciones, más aún tomando en cuenta que las compensaciones representan uno de dichos vínculos más significativos.

En tercer lugar, resulta importante estudiar las compensaciones desde la psicología, en tanto se reconoce la responsabilidad ética que tiene la empresa de otorgar bienestar y calidad de vida a las personas que en ella trabajan. A través de una adecuada gestión de las compensaciones se asegurará recompensar a los trabajadores equitativamente, demostrando solidaridad y justicia. No se debe olvidar que las instituciones están compuestas por personas y que las empresas deben procurar gestionar aquellos temas que involucren a sus empleados, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de ellos. Un recurso humano satisfecho y motivado es clave para el logro de los objetivos de la organización, ya que es, en definitiva, el talento el que mueve al capital.

En cuarto lugar, el tema de la motivación en el trabajo y las compensaciones conlleva una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la gestión de la compensación, motivar a sus empleados. Consecuentemente, será posible esclarecer el

tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización.

En otras palabras, se contará con valiosos antecedentes para el fomento de programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores, planteándose así un desafío para las empresas de incorporar la información que entrega la psicología laboral – organizacional sobre cómo administrar adecuadamente sus compensaciones, para lograr que sus empleados se comprometan con la organización y muestren desempeños que la lleven al exitoso logro de sus metas.

Todo estudio plantea proyecciones y limitaciones. En específico, sobre el tema de la motivación en el trabajo y su relación con las compensaciones queda un gran camino por recorrer. Esta investigación representa un intento por desarrollar un aporte teórico desde la psicología respecto al tema, abriéndose así una línea de investigación. Dentro de las proyecciones se encuentra la posibilidad, o necesidad, de seguir cuestionándose a través de nuevos estudios, tanto teóricos como aplicados, acrecentando así la investigación y, por ende, el conocimiento específico de esta área.

Asimismo, se plantea la posibilidad de preguntarse acerca de la efectividad de las distintas estrategias de compensación existentes respecto de la mejora del desempeño y la satisfacción de los empleados. Ello abre un camino para el diseño e implementación de nuevos programas de compensación que, por una parte, concuerden con los valores de la organización y, por otra, respalden los constantes cambios que ésta debe realizar para adaptarse a un entorno siempre dinámico y competitivo.

Con respecto a las limitaciones, se puede mencionar, en primer lugar, que este estudio no realiza una discriminación por tipo de organización, tipo de estructura organizacional, posición dentro de la estructura de la organización, tipo de trabajo, así como tampoco por género, edad, nivel educacional y nivel socioeconómico de los trabajadores, acerca de los efectos de las distintas estrategias de compensación en la motivación. Únicamente considera a los empleados como categoría genérica. Esta limitación es importante en la medida que estos grupos, debido a sus características

diferenciales, pueden reaccionar de maneras muy distintas frente a las diversas estrategias de compensación. Considerar dicha variabilidad parece clave al momento de planificar intervenciones que deben ser focalizadas a grupos específicos, para lo cual se requiere de información diferencial.

Una segunda limitación se refiere al concepto de motivación. Este es un concepto complejo que puede ser entendido desde diversas perspectivas y puede vincularse con muchos otros conceptos abordados desde la psicología, como por ejemplo, satisfacción, actitud, emoción, autoestima, si mismo, entre otros. Asimismo, se relaciona estrechamente con las bases biológicas del comportamiento. Para las autoras, todos estos vínculos constituyen en sí mismos ámbitos de desarrollo conceptual, que si bien permitirían abordar la relación con las compensaciones de manera más compleja y enriquecida, no serán considerados en este estudio, debido a que escapan de la delimitación del problema a investigar y de la definición del concepto de motivación utilizado.

Ligada a esta limitación, es posible identificar una tercera referida al abordaje del concepto de motivación, el cual será principalmente desde un enfoque individual de orientación cognitiva – conductual. Un enfrentamiento de esta naturaleza es aplicable al contexto organizacional, ya que está ligado directamente al desempeño y es susceptible de ser cuantificado y medido. La tendencia actual en materia de administración de recursos humanos es la utilización del modelo de competencias, eminentemente práctico y conductual, lo cual lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas; necesidad fundamental para cualquier empresa actual. No obstante estos beneficios, el abordaje cognitivo - conductual constituye una limitación del estudio, ya que todo el análisis y conclusiones están sujetos a dicho marco conceptual. Asimismo, el abordaje individual del concepto de motivación y su relación con la compensación, también es considerado una limitación, ya que excluirá el análisis social de los motivadores.

Finalmente, es importante plantear como última limitación que la información encontrada es principalmente extranjera, debido a que la mayor disponibilidad de datos se basa en conocimientos y experiencias de otros países. Esto podría dificultar el entendimiento del tema desde la realidad nacional y bajo la construcción social propia de Chile.

El presente estudio consta de cuatro partes principales. Se comienza presentando un marco teórico referencial de los conceptos de motivación y compensación. Luego, se expone la metodología utilizada. En tercer lugar, se presenta la información obtenida acerca de la relación entre dichos conceptos en una matriz y su respectivo análisis utilizando los antecedentes planteados en el marco teórico, para finalizar con la discusión y conclusiones tanto generales como específicas del estudio.

## **II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Como punto de partida al estudio de la motivación en el ámbito del trabajo y su vínculo con el mundo de las compensaciones, se exponen a continuación aquellos principales antecedentes teóricos que, a juicio de las autoras, permiten intentar dar respuesta a la problemática que guía el presente estudio. Se presenta en primer lugar la temática de la motivación, para luego dar cuenta de los fundamentos conceptuales de las compensaciones.

### **1. La motivación**

#### **1.1. Hacia un concepto de motivación**

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Paralelamente, la

mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994).

El presente estudio se inclina por considerar a la motivación desde una mirada de orientación cognitiva – conductual, desde la cual es posible entenderla como *"una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto – informe"* (Reeve, 1994, p. 12). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como *"la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido"* (Reeve, 1994, P. 2).

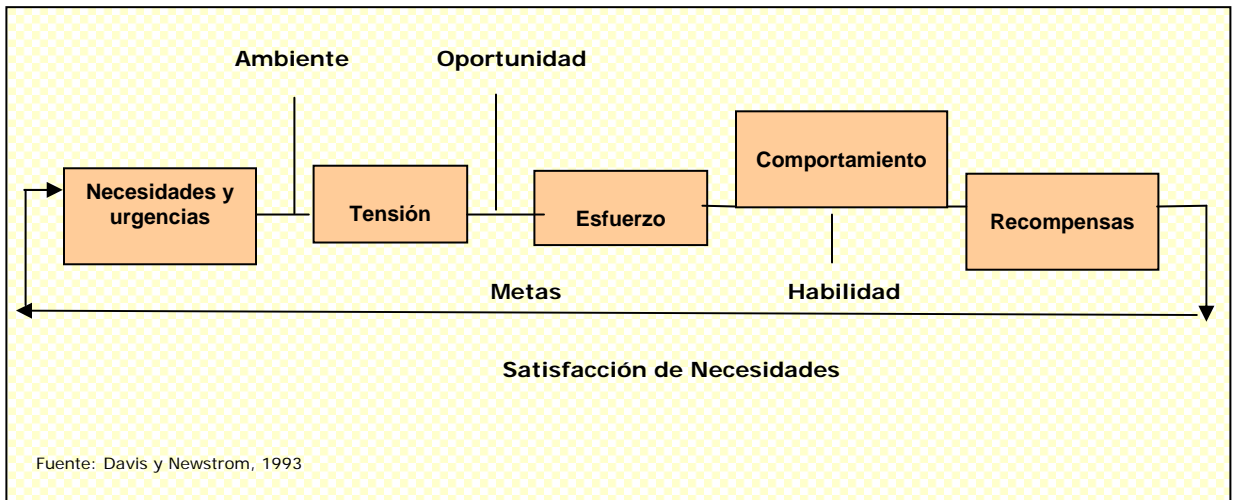
Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos *"procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta"* (Robbins, 2004, p. 155). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que *"la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja"* (Reeve, 1994, p.6). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como *input* para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. Esta dinámica puede ser comprendida a la luz del Modelo de Davis y Newstrom (1993) (ver esquema N°1). En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o

negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

### Esquema N° 1: Modelo de la Motivación de Davis y Newstrom



Desde una perspectiva diferente, el autor Johnmarshall Reeve (1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son: (i) anticipación; (ii) activación y dirección; (iii) conducta activa y retroalimentación del resultado; y (iv) resultado.

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta. Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo. Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial. Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom o de Reeve, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema

autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

Se pueden identificar tres categorías de actividad que expresan la motivación: los indicadores fisiológicos, el auto-informe y la conducta abierta (Reeve, 1994). Las medidas fisiológicas están relacionadas con los cambios o alteraciones en los sistemas nervioso y endocrino frente a determinados estímulos. Por otra parte, el auto-informe se basa en evaluaciones de cada individuo acerca de sus niveles motivacionales sobre la base de una metodología de entrevistas y cuestionarios. Con respecto a la conducta abierta, Reeve (1994) ha descrito seis medidas que expresan motivación, que son: (i) la latencia en que se produce una respuesta tras la exposición de un estímulo, (ii) la persistencia o intervalo de tiempo entre el comienzo y el cese de la respuesta, (iii) la elección o preferencia de la persona frente a diversos estímulos sobre los cuales reaccionar, (iv) la amplitud o intensidad de la respuesta del individuo ante un estímulo, (v) la probabilidad de que ocurra la respuesta en proporción al número de oportunidades para que ello suceda y, (vi) las expresiones faciales y gestos corporales que comunican aspectos emocionales del comportamiento.

## **1.2. Modelos explicativos acerca de la motivación**

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta-modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios.

La perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose *"explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones"* (Reeve, 1994, p. 22). Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino (Reeve,



1994). Debido a la naturaleza del presente estudio, esta perspectiva no será desarrollada.

Por otra parte, el modelo conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta, en tanto la tercera mirada, la cognitiva, pondrá acento especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas. Ambos modelos son expuestos a continuación.

### **1.2.1. Perspectiva conductual de la motivación**

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

#### **1.2.1.1. La motivación extrínseca**

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que *"las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona"* (Reeve, 1994, p. 22), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es *"un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"* (Reeve, 1994, p. 102). Por otra parte, un castigo se refiere a *"un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"* (Reeve, 1994, p. 102). Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser

biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aún cuando este desaparezca (Reeve, 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante (Reeve, 1994).

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles: (i) refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta); (ii) refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil); (iii) castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo); y (iv) extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Existen programas específicos de reforzamiento para lograr que las personas eliciten determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Dentro de este tipo de programa hay cuatro formas: intervalo fijo, intervalo variable, radio fijo y radio variable. En el intervalo fijo el

reforzamiento ocurre después de un determinado período. En el variable, se ofrece reforzamiento después de varios períodos. En el de radio fijo, el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas. En el de radio variable, el reforzamiento se da después de un número variable de conductas (Davis y Newstrom, 1993).

### **1.2.1.2. La motivación intrínseca**

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (1982, en Reeve, 1994, p. 130), que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas (Deci y Ryan, 1985, en Reeve, 1994). Así, *"cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"* (Reeve, 1994, p. 130); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal (1960, en Reeve, 1994).

Mihaly Csikszentmihalyi (1975, en Reeve, 1994) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la *"situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea"* (Reeve, 1994, p. 141). El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falta de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación.

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las *personas "se auto – perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias"* (Reeve, 1994, p. 139).

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que *"las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y autodeterminante con relación al entorno"* (1959, en Reeve, 1994, p. 144). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci y Ryan (1980; 1985, en Reeve, 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

Luego de la tesis de White, otro autor decidió abordar el tema de la autodeterminación o causación personal. Richard de Charms, en 1968, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. El control externo, o motivación extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación conductual. Las personas auto-determinadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionando los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados (Reeve, 1994).

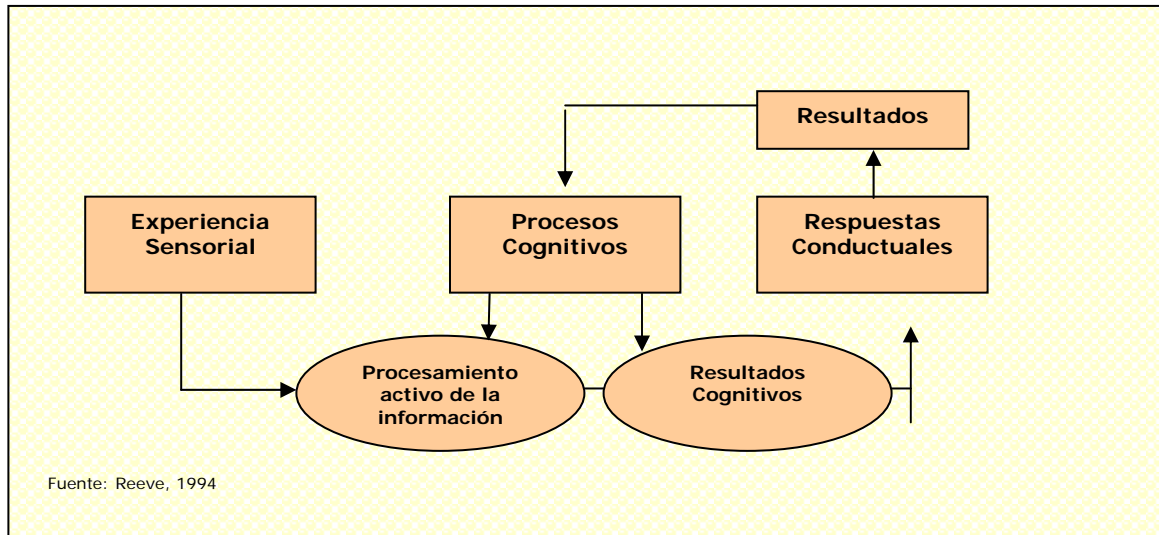
La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal. Fisher (1975, en Reeve, 1994) sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que no es únicamente la competencia o la autodeterminación lo que aumenta la motivación intrínseca, sino la presencia de ambas potenciándose mutuamente.

### **1.2.2. Perspectiva cognitiva de la motivación**

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente.

Los hechos ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo al significado de la información, se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve, 1994). El modelo puede ser entendido en el siguiente flujo (ver esquema N°2):

## Esquema N°2: Perspectiva Cognitiva de la Conducta



Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza (Neisser, 1967; Aderson, 1980, en Reeve, 1994). Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción *"se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia"* (Reeve, 1994, p. 166).

Tolman, entre los años 1925 y 1959, realizó valiosos aportes en su investigación. Consideró que las personas siempre tienden a obtener o cumplir sus objetivos o metas. Afirmó que la conducta era principalmente intencionada y correspondía a una manifestación de la cognición o del conocimiento (Reeve, 1994). La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal.

Las expectativas pueden ser consideradas *"unidades de conocimiento almacenadas en la memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos"* (Reeve, 1994, p. 167). Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable la presentación de un segundo estímulo. En consecuencia, el organismo va adquiriendo una serie de asociaciones y crea un "mapa cognitivo" de su entorno, de modo que cada vez que emerja el requerimiento biológico se hará uso de dichos mapas, con el fin de realizar conductas intencionadas dirigidas a una meta.

Otro teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación es Kurt Lewin, quien entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas. Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece mediante la acción consumatoria dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse *"al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona"* (Reeve, 1994, p. 168). De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa.

En suma, desde este punto de vista las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. En esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos mentales que ocurren, que son: consistencia, planes y metas.

La consistencia se refiere a que las personas tienden a buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones, de modo que se esfuerzan para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos. Asimismo, construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y los acontecimientos propios de la vida. Por otra parte, las personas están conscientes de su estado actual, de los objetos que las rodean y los acontecimientos que les ocurren. Así, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Dicha incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

El mecanismo mediante el cual los planes energizan la conducta se denomina TOTE (*test – operate – test – exit*), que en español significa testear, operar, testear y salir. Testear se refiere a comparar el estado actual con la situación ideal; si no existe correspondencia se genera una incongruencia y la persona pone en marcha una secuencia de acción. Al operar sobre su medio, el sujeto se esfuerza por lograr el estado ideal. Luego de la operacionalización se realiza un nuevo testeo y en el caso de arrojar nuevamente incongruencia, se opera y así sucesivamente, en un ciclo continuo en pos de disminuir la brecha entre la situación ideal y la real (Reeve, 1994).

De esta manera, las personas se encuentran adscritas a un plan y atentas a la retroalimentación (*feedback*) para detectar desajustes entre el sí mismo (*self*) actual y el ideal, modificando su conducta para minimizar dichas diferencias (Miller, Galanter y Pribram, 1960, en Reeve, 1994). Los planes no son modos de actuar fijos e inalterables, sino por el contrario, están sujetos a modificaciones sistemáticas. Será la motivación correctiva la que gatillará el proceso de toma de decisiones, en la que la persona evalúa las diversas formas de reducir la incongruencia.

Semejante al plan, la meta "*es aquello que la persona se esfuerza por conseguir*" (Locke, Shaw, Saari y Lathman, 1981, en Reeve, 1994, p. 171). Estos mismos autores afirman que las metas aumentarán significativamente la conducta en tanto sean específicas, difíciles y desafiantes. Este tipo de metas centra la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para mejorar su rendimiento. Erez (1977, en Reeve, 1994) agrega otra variable a la efectividad de las metas: la retroalimentación progresiva, es decir, la evaluación constante acerca del rendimiento en tanto este es equivalente, superior o inferior al necesario para alcanzar la meta. La persona recoge la incongruencia y reorienta su conducta mejorando el desempeño.

Se han descrito cuatro razones principales por las cuales la fijación de metas aumenta el rendimiento: (i) las metas dirigen la atención hacia la tarea; (ii) las metas movilizan el esfuerzo, en especial si la tarea es percibida como difícil; (iii) las metas aumentan la persistencia y reducen la posibilidad de deserción; y (iv) las metas alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento (Locke y Latham, 1985, en Reeve, 1994).



Uno de los principales problemas en la fijación de metas hace referencia a la aceptación cognitiva del grado de dificultad de la meta propuesta. Cuando se acepta una meta fijada externamente, la persona deberá interiorizar dicha meta y fijarla internamente. Este es un punto clave, pues en la medida que la persona no la haga suya, la meta no facilitará el aumento en el rendimiento. En otras palabras, *"antes de que una meta externamente fijada provoque un rendimiento positivo, ha de convertirse en una meta interiorizada y auto – impuesta"* (Erez y Sidon 1984, en Reeve, 1994, p.173). La aceptación de una meta implicará un compromiso personal y una promesa de esfuerzo; por el contrario, la imposición de una meta implica rechazo, indiferencia y falta de compromiso. Una meta puede rechazarse debido al extremo grado de dificultad con que se perciba y la autopercepción de fracaso con respecto a ella.

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia. Por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentarán la motivación intrínseca (Reeve, 1994).

Desde esta perspectiva, los planes y las metas están asociadas a una búsqueda de coherencia del sí mismo personal. A partir del procesamiento activo de información y de las experiencias, las personas construyen un sí mismo (*self*) o representación general que corresponde a esquemas o *"generalizaciones cognitivas sobre uno mismo derivado de la experiencia pasada que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo que se da en las experiencias que tiene la persona"* (Reeve, 1994, p. 184). En otras palabras, estos esquemas son producto de la reflexión sobre los eventos y el significado personal atribuido a ellos. Son fuente de motivación, ya que las discrepancias entre el sí mismo actual y el sí mismo ideal elicitán conductas que dirigen el comportamiento. La tensión motivacional provocada por la desconfirmación del autoconcepto inicia y mantiene la conducta hasta que la retroalimentación indique niveles aceptables de coherencia interna.

### **1.3. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional**

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004), entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aún cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones. Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores.

Las teorías presentadas pueden analizarse categorizándolas arbitrariamente desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso (Arancibia, 2003). Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas. Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer. Por otra parte, las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad.

### 1.3.1. Teorías de contenido

#### 1.3.1.1. Jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

- *Básicas o Fisiológicas*: son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

- *Seguridad*: son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.

- *Sociales (de afiliación o pertenencia)*: dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.

- *Estima*: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

- *Autorrealización o autoactualización*: esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa (Maslow, 1943). Ninguna necesidad queda satisfecha

plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal (Robbins, 2004). Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a necesidades de orden superior. Robbins (2004) señala que la distinción entre unas y otras radica en que las necesidades de orden superior obtienen gratificación interna, mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno de la persona.

Según Davis y Newstrom (1993), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, de realización personal. Cabe señalar que según estos autores, las necesidades de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal. En esta línea, Senge (2004, p. 24) afirma que *“la efervescencia que hoy vemos en el mundo de la administración continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización”*.

### **1.3.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg**

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

Aunque algunas condiciones producían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue rara vez citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaba a los empleados en la misma proporción (Davis y Newstrom, 1993). Esta perspectiva indica *“que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las*

*características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto"* (Davis y Newstrom, 1993, p. 160). Herzberg (2003) postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es la "no insatisfacción".

Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Algunos factores causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían, sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados únicamente a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivantes. Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento, y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros (Herzberg, 1959). Estos factores se relacionan principalmente con el contexto del puesto, dado que tienen que ver con el medio que rodea al trabajo.

Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Dicho de otro modo, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción (Herzberg, 1959).

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactores. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir como hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis y Newstrom, 1993).

### 1.3.1.3. Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría realizada por David McClelland se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación (Davis y Newstrom, 1993).

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Es *"el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas"* (Davis y Newstrom, 1993, p.117). Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por si mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

La necesidad de poder alude a *"la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo"* (Robbins, 2004, p. 162), es decir, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios (McClelland, 1970). Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Dichos sujetos gozan con "estar a cargo" de los proyectos y tareas y disfrutan de las ocasiones en las que deber competir con los demás.

Por último, las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicará con sus empleados según la necesidad particular de cada persona.

#### 1.3.1.4. Modelos E-R-C de Alderfer

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC).

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004).

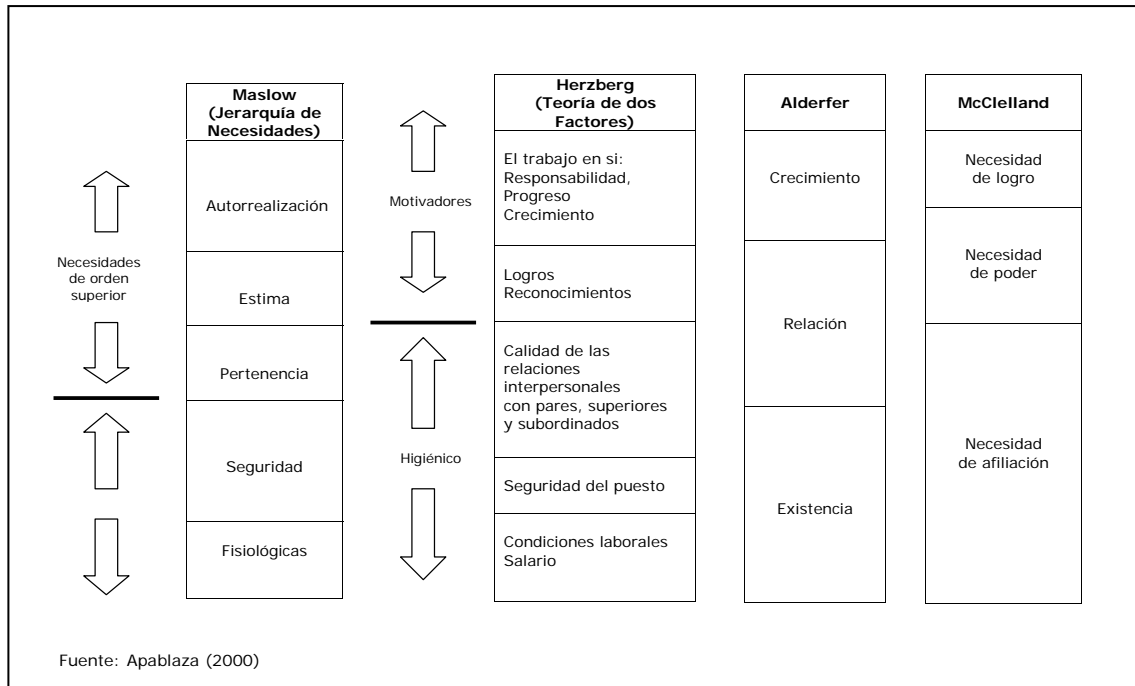
Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004).

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, *"la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior"* (Robbins, 2004, p. 162).

Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

A continuación, se expone un esquema que muestra las teorías motivacionales de contenido en relación y permite visualizar sus diferentes énfasis.

**Esquema N°3: Teorías de contenido de la motivación en relación**



### 1.3.2. Teorías de proceso

#### 1.3.2.1. Teoría de las Expectativas de Vroom

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Victor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que *"la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo"* (Robbins, 2004, p. 173). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

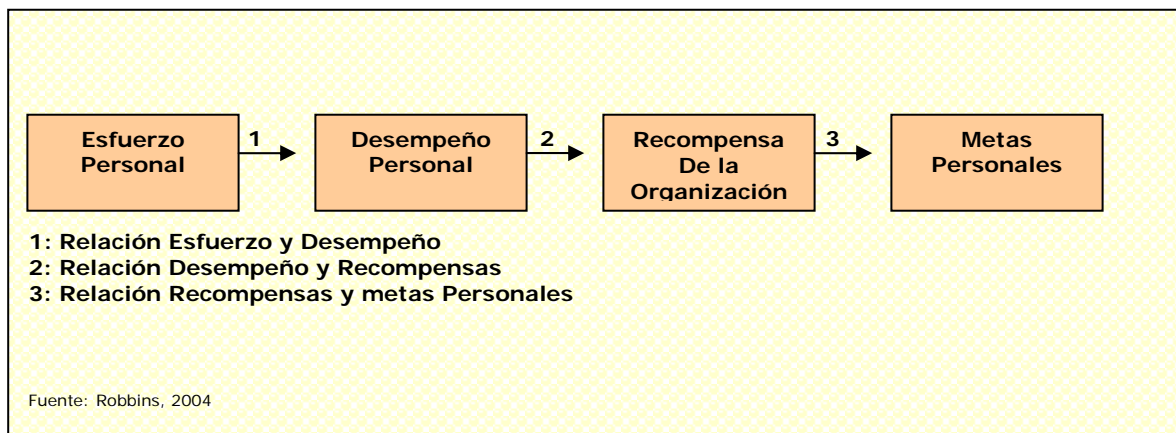
- Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.



- Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

#### Esquema N°4: Teoría de las Expectativas de Vroom



La valencia se referirá a *"la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa"* (Davis y Newstrom, 1993, p. 147). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1993).

Las expectativas aluden a *"la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea"* (Davis y Newstrom, 1993, p.148). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño.

Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993).

La instrumentalidad es *"la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo"* (Davis y Newstrom, 1993, p. 148). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción (como por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, reconocimiento, oportunidades etc.).

En suma, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación (Hugh J. Arnold, 1981, en Davis y Newstrom, 1993). Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño,

desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

### **1.3.2.2. Teoría de la equidad**

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, 2004):

- Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona. Robbins (2004) sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de

la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad. Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones: (i) cambiar sus aportes al trabajo; (ii) cambiar sus resultados; (iii) distorsionar las percepciones del yo; (iv) distorsionar las percepciones del otro; (v) escoger otro referente; y (vi) abandonar el terreno (Robbins, 2004).

## **2. Las compensaciones**

### **2.1. Hacia un concepto de compensación**

Según Barnat (1995), compensar es *"igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra"* o *"dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado"*. En ambas definiciones se puede encontrar un elemento central, la idea de intercambio o retribución.

Si se traslada esta idea al campo organizacional aparece, inmediatamente, la relación entre persona y organización; una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio (Chiavenato, 2000). Este vínculo se establece en la medida en que las personas aportan su trabajo a cambio de algo que recibir en retribución. Aquí es en efecto donde aparece el concepto de compensación, el cual, lejos de jugar un rol meramente instrumental, se constituye en un factor determinante de la existencia misma de la organización (Fernández, 2002).

La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan (Dessler, 1996) y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las

recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje (Villanueva y González, 2005).

### **2.1.1. Elementos que componen la compensación**

Según Villanueva y González (2005), la compensación total se compone de tres grandes elementos: la remuneración base, los incentivos y los beneficios.

La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias (Villanueva y González, 2005).

La remuneración base es la plataforma de la compensación total y considera los aspectos legales del mercado. Se establece según rangos de remuneración por cargo, basado en la importancia o valor relativo de éstos en la organización. Esto se determina mediante dos procesos: la evaluación y la valorización de cargos. En la evaluación de cargos se determina el valor relativo de los diferentes cargos de la organización considerando, por ejemplo, las competencias clave, garantizando la equidad interna. Por otro lado, la valorización de cargos determina su precio de mercado, garantizando así la competitividad externa.

Los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). El monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado.

Dentro de los incentivos se pueden nombrar: bonos, participación de las ganancias, comisiones y opciones de compra de acciones (*stock option*), entre otros.

Dependen del desempeño a largo o corto plazo, las metas, los resultados y la reducción de costos.

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico.

Wilson (2002) plantea un cuarto componente de la compensación total: los sistemas formales de reconocimiento. Sin embargo, en la presente investigación, los programas de reconocimiento no son considerados como un componente más de la compensación sino como tipo de incentivo, es decir, como una estrategia más de remuneración variable, ya que éstos cumplen con la condición de relación directa entre desempeño y recompensa.

Otra forma de abordar o clasificar los componentes de la compensación total es a través de los conceptos de compensación directa y compensación indirecta. La compensación directa correspondería a la llamada remuneración base y la compensación indirecta incluye todo lo que complementa la remuneración base, es decir, la conforman el paquete de beneficios y los incentivos.

### **2.1.2. Funciones de la compensación**

Fernández (2002) identifica cuatro funciones de las compensaciones: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño.

#### **2.1.2.1. Alineamiento estratégico**

Las compensaciones son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores (Fernández, 2002). Ello, debido a que la compensación es un medio de comunicación incuestionable entre los empleados y la organización. Los trabajadores son capaces de comprender por qué se les está pagando y qué se espera de ellos, apreciando claramente qué valora la empresa mediante lo que se les está pagando.

En esta idea, si las compensaciones están diseñadas adecuadamente, indicarán qué busca la organización y los empleados ajustarán su desempeño a tal expectativa, en la medida que su trabajo - coherente con las metas de la organización - sea recompensado. Así, el esfuerzo debe estar no sólo en declarar los valores que promueve la organización, sino en transmitirlos prácticamente mediante uno de los medios organizacionales que el trabajador menos cuestiona: la compensación.

Esta relación entre metas de la organización, motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico.

#### **2.1.2.2. Equidad interna**

La equidad interna se refiere a pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Dicho impacto se evalúa mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática en la organización. Lo equitativo de esta evaluación lo garantiza el uso de un mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los puestos. Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades y el efecto de éstas sobre las metas organizacionales.

Dado que la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados, que corresponde al componente fijo y variable respectivamente, la equidad interna asociada es un criterio central al momento de la contratación de una persona, ya que como se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Luego de esto, no es posible hacer una mirada de sueldos iguales a puestos iguales, pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador (Fernández, 2002).

#### **2.1.2.3. Competitividad externa**

Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar el mercado y establecer el nivel de remuneración, ya que si no se paga lo que el mercado comparativo ofrece o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos

de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, la rotación y el daño a la eficiencia organizacional es muy alta.

De esta manera, es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para testear permanentemente su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar la equidad interna. Efectivamente, *“la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa”* (Fernández, 2002, p. 7).

#### **2.1.2.4. Dirección del desempeño**

Esta función se refiere a que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, ya que la idea es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, estableciendo los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado, recompensando por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias. Para esto es esencial contar con indicadores medibles del desempeño que sustituyan las evaluaciones subjetivas y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de la personas (Fernández, 2002).

#### **2.2. La remuneración tradicional**

En la organización funcional tradicional, se le pagaba al personal principalmente a través de salarios básicos. Estos se determinaban, por lo general, a través de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos con relación al mercado, la industria o la región (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

En este contexto, el salario se basaba en las habilidades individuales y específicas que una persona aportaba a una tarea determinada. No se alentaba a los



empleados a desarrollar otras habilidades, ni se los remuneraba por atributos como la flexibilidad, el razonamiento práctico y la aptitud para trabajar con otros. El mensaje era simple: *“haga su trabajo, hágalo bien y nosotros nos haremos cargo de usted”* (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p.130).

Una vez que se habían establecido los niveles salariales iniciales, los aumentos de sueldo para la mayoría de los empleados asalariados tradicionales resultaban de las promociones o ascensos, del mérito o del aumento del coste de vida (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). De esta manera, los empleados estaban habituados a esperar que llegara el aumento por “mérito”, ya sea se lo merecieran o no por su rendimiento o el de su organización.

En general, la estrategia de aumento tradicional del sueldo básico, si bien surte efecto en organizaciones tradicionales, no contribuye a promover los valores de las culturas laborales más recientes. En estas organizaciones más horizontales, el éxito individual y grupal depende del rendimiento y del crecimiento lateral de la fuerza laboral, es decir, de la adquisición de nuevas habilidades y competencias, por lo tanto, la estrategia de remuneración tradicional no motiva a los empleados para que trabajen más rápido y mejor, con lo cual no se está respaldando los valores de una organización de este tipo como son: el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Es así como algunas organizaciones han llegado a la conclusión que los programas de remuneración tradicionales han sido eclipsados por sus nuevas estructuras, estrategias y procesos laborales, ya que en lugar de respaldar a la organización, están siendo obstáculos para su crecimiento y éxito. Por esto, se ha comenzado a buscar nuevas estrategias salariales que ayuden a impulsar y respaldar los nuevos valores de las organizaciones actuales, como son la calidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la productividad.

El cambio en las compensaciones de las organizaciones actuales ha sido, en general, hacia estrategias de remuneración variable basadas en el rendimiento. Estas estrategias incluyen variados programas de incentivo y remuneran tanto el rendimiento individual como el grupal, por lo tanto, los aumentos o disminuciones dependen de estos rendimientos.

### 2.3. Las compensaciones en las organizaciones actuales

En muchas organizaciones se ha comenzado a reestructurar el trabajo y a transformar las culturas laborales y se han olvidado, o han escapado, de lo que se ha llamado el *“desafío de los recursos humanos en la actualidad: reformular las estrategias salariales”* (Fierman, 1994, en Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p. 128).

Es muy importante comprender que la cultura y las estrategias salariales se respaldan mutuamente, por lo tanto, no deben ser consideradas en el vacío, sino que se deben contemplar en el contexto de los valores, las estructuras y las metas empresariales siempre cambiantes (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). Así como ciertas culturas son más apropiadas para inspirar y respaldar ciertos tipos de organizaciones, determinadas estrategias de remuneración son más eficaces para respaldar ciertas culturas. Por eso, la armonización del sistema de remuneración con la cultura es decisiva si una organización pretende lograr los resultados empresariales deseados (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

En este contexto, Flannery, Hofrichter y Platten (1997) plantean el concepto de compensación dinámica, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral imperantes en una organización, que guíen a los empleados hacia el tipo de trabajo y desempeño deseados. En este sentido, el rol del psicólogo consiste en identificar la cultura existente en la organización y diseñar estrategias de remuneración específicas que mejor fomenten el desempeño alineado. Así, se puede plantear que existirán tantos sistemas de compensación como culturas laborales hayan en una organización (Rodríguez, 2001, en Fernández, 2002).

En suma, el concepto de compensación dinámica hace referencia a una remuneración que debe cambiar constantemente según evolucione la organización. En otras palabras, el éxito de una estrategia de compensación, que mejore el rendimiento de sus empleados, radica en la armonía o sincronía que exista entre ésta y los valores y cultura presentes en la organización, que están en constante evolución.

Otro concepto que aparece al momento de abordar el tema de las compensaciones en la actualidad, es el de recompensa total, planteado por Zingheim y Schuster (1996). El concepto alude a que la remuneración no debería reducirse sólo a premios o recompensas financieras, sino que las empresas además deben ofrecer a sus empleados crecimiento personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo, conformando así el paquete total de recompensas.

Según lo anterior, la recompensa total presenta tres componentes principales: compensación (pago base y pagos variables), beneficios y experiencia o ambiente de trabajo (*the work experience*).

La compensación y los beneficios son los componentes centrales de la recompensa total. El tercer componente, el ambiente de trabajo, incluye todos los elementos de la recompensa que son importantes para los empleados, pero que muchas veces son intangibles. Estos elementos son: apreciación y reconocimiento; balance entre trabajo y calidad de vida; valores de la cultura organizacional (como diversidad, oportunidad para innovar y comunicación); posibilidades de desarrollo (como oportunidades de aprendizaje y desarrollo de carrera); y el medioambiente que incluye características del trabajo (contenido, variedad, herramientas), el lugar físico y de la empresa.

Cada uno de estos elementos debe ser considerado como parte de la razón por la cual los empleados quieren trabajar en una organización, quieren permanecer en ella y esforzarse por mostrar su mejor desempeño.

La mayoría de los diseños de programas de compensación y beneficios pueden ser replicados, por lo cual el elemento que permite marcar una diferencia y crear una ventaja competitiva es el ambiente de trabajo y cómo éste interactúa con el resto de los elementos de la recompensa total, la compensación y los beneficios. Es de esta manera que las empresas actuales pueden competir en un mercado dinámico y exigente, logrando atraer talentos, retenerlos y motivarlos a mostrar desempeños sobresalientes, alineados con la cultura, permitiendo el logro de los objetivos de la organización.

## **2.4. Estrategias de compensación innovadoras**

Las nuevas estrategias de remuneración caen bajo el concepto, anteriormente planteado, de compensación dinámica, ya que para que su implementación sea exitosa, es indispensable considerar los valores de la organización. Es imprescindible que exista una sincronización entre los valores y las conductas destinadas a respaldarlas (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

El principal objetivo que se pretende lograr mediante la implementación de estas estrategias es vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad, es decir, comunicar a los empleados clara y específicamente por qué se les está pagando. Por otro lado, se pretende reducir los costos de compensación, mejorar el nivel de participación y compromiso del empleado e incrementar el trabajo en equipo, todo estos valores presentes en las organizaciones en la actualidad.

En general, es la desconexión o falta de sincronización entre estos elementos, y no la estrategia de compensación en sí la que causa fracasos, ya que la mayoría de estas estrategias innovadoras pueden agregar valor a la organización.

A continuación se describen las estrategias de compensación innovadoras más importantes, según Flannery, Hofrichter y Platten (1997), que se están implementando en las organizaciones actuales: (i) pago por habilidades, (ii) remuneración por competencias, (iii) la banda amplia, (iv) compensación basada en el equipo y, (v) compensación variable basada en el rendimiento.

### **2.4.1. Pago por habilidades**

Desde hace algún tiempo, se ha observado la tendencia hacia la extinción del trabajador no calificado o con educación limitada, en lo que se podría denominar un dramático cambio del "músculo" al "cerebro". Actualmente se sabe que, con menor cantidad de personas que tengan más desarrollo intelectual se agrega más valor a la organización, por lo cual con menos empleados que trabajan más y que comparten roles, el desarrollo y la utilización de las habilidades se tornan críticos (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

Por esto, muchas organizaciones han adoptado los programas de compensación que pagan el desarrollo de habilidades y conocimientos. El pago por habilidades representa una alternativa al pago basado en el cargo que la persona ocupa, ya que en lugar que el puesto de un sujeto determine su categoría salarial, se *"fijan los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados"* (Robbins, 2004, p.202).

De esta manera, a medida que los empleados adquieren más habilidades, llegan a ser recursos más flexibles, ya que no sólo son capaces de desempeñar roles múltiples, sino que además desarrollan un conocimiento más amplio de los procesos laborales y con eso una mejor comprensión de la importancia de su contribución a la organización. Esta flexibilidad y comprensión es crucial en las organizaciones que están implementando equipos de trabajo autodirigidos que comparten tareas.

El pago basado en las habilidades también ayuda a los empleados y organizaciones a adaptarse a los rápidos cambios técnicos del mercado (Robbins, 2004, p. 135), ya que al remunerar el desarrollo de las nuevas habilidades y conocimientos necesarios en un medio ambiente determinado, una organización transmite un claro mensaje a su empleados: *"el mundo está cambiando rápidamente y se espera que usted cambie al mismo ritmo, pero le compensaremos por el crecimiento que ese cambio requiere"* (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p. 136).

#### **2.4.2. Remuneración por las competencias**

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinadas frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas en la ejecución cotidiana del cargo (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

Una forma útil de describir una competencia es a través de la analogía del iceberg. Como el iceberg, una proporción relativamente pequeña de las competencias son fácilmente apreciables porque están en la superficie. Estas competencias visibles incluyen las habilidades aprendidas y el conocimiento. Por debajo de la superficie, se encuentran los tres niveles adicionales de la conducta que son cruciales para que un

rendimiento sea superior o excepcional. Estos niveles son el concepto que una persona tiene de sí misma, las características individuales y los motivos que rigen las conductas.

El modelo de competencias es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual. Este modelo aplicado a la estrategia de compensación, se traduce en una forma de remuneración que se caracteriza por pagar al personal por las nuevas competencias adquiridas, lo que resulta eficaz para cambiar las conductas y promover nuevas metas y estrategias empresariales.

El primer paso en el desarrollo de un programa de compensación basado en competencias es identificar las competencias que generan valor para la organización y que, por lo tanto, deben ser remuneradas. Esto incluye identificar las competencias específicas que se necesitan para respaldar la estrategia de la organización y que generan un valor económico agregado, es decir, es necesario alinear la misión, la visión y los valores de la organización con las competencias que generan el más alto rendimiento del equipo.

El siguiente paso es averiguar cuáles son las cualidades, atributos y conductas que distinguen a los trabajadores superiores del resto del personal, para lo cual es necesario definir cuál es el rendimiento superior para cada rol, tarea o familia de tareas, analizar qué hacen los mejores trabajadores para lograr sus resultados y, finalmente, identificar las conductas que predicen este rendimiento sobresaliente. Determinar estas conductas requiere un análisis minucioso, reflexivo y sistemático, ya que la mayoría no son directamente visibles. Para realizar todo este proceso, la situación ideal es investigar las competencias clave con los propios trabajadores excepcionales, formulándoles preguntas sobre cómo abordan sus tareas o cómo resuelven los problemas, respuestas a través de las cuales un entrevistador experimentado puede deducir las competencias clave.

Luego de identificar las competencias, es importante verificarlas y determinar si realmente establecen una diferencia en el rendimiento, ya que en un sistema de pago por competencia es imprescindible utilizar sólo las competencias sobresalientes,

aquellas que verdaderamente distinguen al mejor del resto. De lo contrario, la organización terminará pagando por nuevas conductas, pero no necesariamente por nuevos resultados.

Una vez que las competencias han sido identificadas y comprobadas, se pueden empezar a relacionar con la remuneración.

Por último, cabe señalar que la remuneración basada en la competencia requiere algo más que identificar las competencias y establecer un nuevo programa salarial. También se debe incorporar en los procesos de selección y de evaluación de desempeño basado en cómo trabajan los empleados más que en lo que logran, que considere las funciones o roles, la información del mercado para establecer los niveles salariales y también, dado que la organización paga y promueve a los empleados sobre la base de la adquisición de competencias, debe existir un programa de desarrollo adecuado.

#### **2.4.3. La banda amplia: una nueva forma de pago**

Antiguamente, los empleados se motivaban por la posibilidad de desarrollar una carrera en una organización basada en la promesa de puestos cada vez más altos, según eran las estructuras jerárquicas tradicionales. En estas organizaciones, existía un sistema tradicional de pago según categorías con una gran cantidad de rangos.

Sin embargo, en la actualidad, con estructuras organizacionales cada vez más planas, los empleados pueden sentirse decepcionados cuando se encuentran con un techo para su desarrollo o deben esperar mucho más tiempo para una promoción o un aumento de sueldo. Por lo tanto, en escenarios organizacionales con estructuras y culturas más planas, flexibles y orientadas al trabajo en equipo, se debe buscar una forma de motivar a los empleados en un medio de movilidad restringida. Es así como aparece la estrategia salarial llamada "banda amplia", en la cual los numerosos rangos son reemplazados por unas pocas franjas relativamente amplias.

Las bandas o franjas no son otra estrategia de pago, más bien son una plataforma sobre la cual se puede desarrollar y manejar eficazmente la estrategia de compensación. Por ejemplo, una organización podría ubicar todos los puestos

profesionales, gerenciales, técnicos y administrativos en diversas franjas. Así, en lugar de escalar una serie de rangos o categorías, los empleados podrían pasar gran parte de sus carreras, sino la totalidad, en una sola franja, desplazándose lateralmente y ganando más dinero a medida que adquieren nuevas habilidades, competencias o responsabilidades, o a medida que mejoran su rendimiento. Estos serían los criterios para la distribución en las bandas.

Con este sistema de franjas, el trabajador puede estar ubicado en el puesto más bajo, pero seguir cobrando más a medida que desarrolle nuevas habilidades, competencias y/o mejore su rendimiento, acercándose así al límite superior de la franja. Se permite a los empleados seguir progresando dentro de la organización sin ser, necesariamente ascendidos a otra categoría; una situación considerada imposible en los programas salariales jerárquicos.

#### **2.4.4. Compensación basada en el equipo**

Actualmente, las organizaciones están adoptando el trabajo en equipo para mejorar su rendimiento y obtener una ventaja competitiva. En una encuesta realizada por Hay Group a más de 250 compañías, más del 80% expresó que habían creado equipos para mejorar la productividad, la calidad de su producto o servicio y la satisfacción del cliente. Por otra parte, cerca de la mitad dijo que estaba usando los equipos para mejorar la satisfacción de empleado y el estado de ánimo del grupo, así como la flexibilidad en la dotación de personal (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). De esta manera, las organizaciones han descubierto en el uso de equipos una estrategia eficaz para respaldar los nuevos valores, conductas y metas. Los cambios son más eficaces si se producen a través de grupos multifuncionales y multidisciplinarios, ya que los equipos de trabajo son los medios para lograr el trabajo coordinado, dinámico y flexible que surge de la interacción cara a cara entre sus miembros (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

En suma, para conseguir una organización lo suficientemente flexible como para que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente actualizados, y tan dedicada que rinda al máximo de calidad y servicio al cliente, es preciso que ella se organice por



equipos de trabajo. Los equipos multifuncionales constituyen una de las piedras angulares de las organizaciones horizontales y requieren, sin lugar a dudas, estructuras de gestión, roles y responsabilidades, medidas de eficiencia, un sistema de recompensas y programas de formación diferentes.

Por lo tanto, para que la formación de equipos de trabajo de los resultados esperados, es fundamental la creación de estrategias de remuneración que estén sincronizadas y que respalden los nuevos valores del equipo. Asimismo, necesitan de una estrategia que amplíe el objetivo más allá del rol y rendimiento individual y que, al mismo tiempo remunere al personal por hacer más con menos supervisión.

El diseño de estrategias de pago basadas en equipos, por lo general, no es complicado si se tiene una idea clara respecto al concepto de equipo: cómo se organizan, cómo operan, cuáles son las dinámicas de los miembros y qué valores y metas pueden respaldarlas. Una vez que se ha comprendido esto, se puede comenzar a determinar una estrategia de remuneración apropiada.

En general, los incentivos a grupos alientan a los empleados para que sublimen sus metas personales en pos de los intereses de su empresa. Al vincular las recompensas con el desempeño personal, se incita a los empleados a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a que su equipo tenga éxito.

#### **2.4.5. Compensación variable basada en el rendimiento**

Las estrategias salariales abordadas hasta el momento se concentran en dos aspectos fundamentales y decisivos para el éxito organizacional: el personal y su rendimiento. Sin embargo, si bien las estrategias como la remuneración basada en la habilidad y la competencia suelen ser vitales para el desarrollo de los nuevos valores y conductas necesarios para cambiar la organización, por sí mismas no bastan para establecer esa conexión tan importante que impulsa a la organización hacia delante (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997), la conexión que vincula al individuo y su rendimiento con el resultado y éxito final de la organización (Fernández, 2002).

Este vínculo ha existido durante años, pero sólo para unos pocos grupos de empleados, generalmente altos ejecutivos y en niveles más bajos de la organización, a

equipos de venta. Sin embargo, actualmente las organizaciones han comenzado a extender los programas de incentivos, con lo cual se ha descubierto que al permitirles a los empleados compartir los riesgos y las ganancias de la organización, éstos no sólo mejoran su rendimiento, sino que asumen más responsabilidad por ello (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

El sistema de pago variable basado en el rendimiento, a diferencia de las formas tradicionales de compensación, no paga al trabajador por antigüedad o especialidad, sino que se compensa según alguna medida individual o colectiva de desempeño. De esta manera, la persona no posee la seguridad que en su próxima liquidación de sueldo recibirá igual cantidad de renta pues no corresponde a una renta fija mensual; el monto de su renta dependerá exclusivamente del logro de los objetivos propuestos. Las ganancias fluctuarán de acuerdo con los resultados de las mediciones de desempeño.

Este sistema es particularmente atractivo para la administración, debido a que *"parte de los costos fijos de la remuneración se convierten en costos variables, con lo que se reducen los gastos cuando el desempeño decrece"* (Robbins, 2004, p. 199). Por otra parte, al vincular el pago al desempeño, aquellos que no rinden o no alcanzan favorablemente los objetivos propuestos descubren que sus salarios se estancan. Por el contrario, los empleados sobresalientes observan aumentar su remuneración de manera proporcional a sus contribuciones.

La clave para el éxito de las estrategias basadas en el rendimiento, tal como en las otras formas de pago, es la sincronización. Las remuneraciones variables deben ser adaptadas a las culturas laborales específicas y a los valores, tanto de la organización como de sus empleados. Así, las estrategias de pago basadas en el rendimiento pueden ser instrumentos poderosos para motivar a los empleados hacia el desempeño esperado (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

Otro punto muy importante para el éxito de los programas de remuneración variable, es contar con una gestión del rendimiento altamente eficaz y estrategias de comunicación para sostenerlos (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). De hecho, si se pretende relacionar la remuneración con el rendimiento es imprescindible contar con herramientas eficaces para evaluarlo. Asimismo, si se pretende que los empleados

asuman más riesgos y responsabilidades por el éxito de la organización, se debe entregar la información necesaria. Los empleados no sólo deben saber cómo funciona el programa, sino que también tienen que saber qué es lo que ellos deben hacer para que funcione. Además, una vez que se ha iniciado el programa, se debe informar permanentemente a los empleados sobre los progresos que están teniendo; tienen que saber qué es lo que están haciendo bien y qué no.

En realidad, en su forma más pura, la remuneración variable basada en el rendimiento tiene que ver más con el envío de mensajes que con la distribución de un pago (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). Estos mensajes no sólo deben ser claros sino también coherentes con la manera de manejar y respaldar el plan general de la empresa. Esta es la razón por la cual los programas de remuneración variable implementados para eliminar los costes fijos con frecuencia fracasan en el largo plazo.

Dentro de la compensación variable basada en el rendimiento se pueden encontrar una serie de estrategias o componentes variables de la remuneración. A continuación se exponen las más utilizadas por las organizaciones actuales, de acuerdo con Flannery, Hofrichter y Platten (1997):

#### **2.4.5.1. Beneficios compartidos**

Consiste en compartir, entre ciertos grupos de empleados, un fondo no diferido creado por un porcentaje de beneficios establecido, por lo general, mediante una fórmula determinada. Si bien los beneficios compartidos pueden ser eficaces para concentrar a los empleados en el rendimiento financiero de la organización, suelen presentar dificultades para relacionar ese rendimiento con los esfuerzos del individuo. En otras palabras, estos programas pueden motivar a los empleados en un aspecto general, pero no contribuyen directamente a mejorar el rendimiento ni cambiar la conducta de los individuos o equipos. Sin embargo, son eficaces en organizaciones cuya remuneración fija se paga por debajo del mercado o al mismo nivel y para las que necesitan la flexibilidad de pagar por encima del nivel de mercado en las buenas épocas, sin tener que reducir personal ni costes en los años difíciles. Son los incentivos de uso más frecuente en grupos bajo el nivel gerencial.

#### **2.4.5.2. Participación en las ganancias**

Este programa de remuneración variable se relaciona con el logro de metas muy específicas de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, entre otras. Si estas metas se logran, entonces el grupo comparte una fracción de las ganancias monetarias resultantes. A diferencia de los beneficios compartidos, no se concentra en un porcentaje fijo de las utilidades. En este sentido, la ventaja de los planes de participación en las ganancias sobre los beneficios compartidos es doble. Primero, porque verdaderamente se autofinancian, cuentan con dinero que la organización de otra manera no habría ahorrado ni ganado; y, segundo, porque la conexión entre rendimiento y resultados es mucho más clara. Si el plan ha sido bien concebido y comunicado, los empleados pueden apreciar qué cambios en la conducta y qué valores conducen a los resultados esperados.

#### **2.4.5.3. Incentivos para pequeños grupos**

En muchas organizaciones, si bien no están dispuestos a ampliar la remuneración variable a todos los empleados, han comenzado a crear programas de incentivo para grupos específicos, por ejemplo, de profesionales o grupos de proyecto. Los incentivos para grupos pequeños se utilizan, por lo general, para proyectos, por lo cual suelen ser temporarios, durando solamente hasta que el grupo lo ha finalizado. Por lo general, los miembros del grupo comparten equitativamente el pago, aunque las remuneraciones pueden variar de acuerdo con el nivel específico de la contribución.

#### **2.4.5.4. Incentivos individuales**

Tradicionalmente, estos incentivos han estado reservados para altos ejecutivos, el personal de ventas y, en algunas ocasiones, para los empleados que trabajan por horas. En general, son relativamente simples y orientados al rendimiento: el empleado recibe una bonificación si vende una cierta cantidad de productos o logra las metas financieras. Sin embargo, a medida que las empresas aplanan sus jerarquías ejecutivas y esperan más de sus gerentes medios y profesionales, estos programas de incentivos se están comenzando a implementar en niveles más bajos de la organización, ya que se están utilizando para impulsar no sólo las metas financieras,

sino que también los valores más contemporáneos de la productividad, la satisfacción del cliente, el servicio y la calidad.

#### **2.4.5.5. Incentivos a largo plazo**

Hasta aquí, se han revisado y analizado planes de incentivos de corto plazo, es decir, con ciclos de pago de un año o menos. Pero existen planes de incentivo que son a largo plazo, tradicionalmente reservados al equipo ejecutivo de la organización y creados para concentrar el objetivo en los resultados a largo plazo. No obstante, en la actualidad, algunas empresas están advirtiendo que pueden ser eficaces en niveles más bajos.

Por lo general, se adjudican en forma de planes de acciones bursátiles para el personal. Al ofrecer a todo el personal una participación, aunque pequeña, en la organización es posible concentrar mejor a los empleados en los resultados y rendimientos a largo plazo; la idea es mantener un alto rendimiento en el largo plazo.

Si bien la mayoría de los programas de incentivo a largo plazo se crean en torno a algún tipo de programa de participación accionaria, también se pueden utilizar exitosamente otras compensaciones financieras. A veces se ofrecen incentivos a los empleados comprometidos en proyectos a largo plazo. Estos incentivos operan como planes de grupo a corto plazo y se pagan en efectivo o en acciones, por ejemplo, los diseñadores de un software pueden recibir regalías de las ventas de su software. Estos programas de largo plazo son especialmente eficaces en situaciones donde hay fondos limitados disponibles o cuando la contribución del equipo o individuo es extremadamente crítica para el éxito del proyecto.

#### **2.4.5.6. Pagos de sumas totales**

Consisten en pagos periódicos, generalmente anuales, que se ofrecen en lugar de una parte o todos los aumentos del sueldo básico normal y se utilizan para premiar a aquellos empleados con alto rendimiento y alto salario. Al remunerarlos a través de un pago separado, las organizaciones pueden evitar los aumentos progresivos de sus salarios y beneficios y, con eso, limitar la necesidad de incrementar los costes fijos. Sin embargo, con frecuencia estos pagos no ofrecen un incentivo real. Más bien reflejan

una tendencia hacia una posición de mercado más modesta y menos competitiva y la necesidad de mantener bien remunerados a los empleados superiores.

#### **2.4.5.7. Programas de reconocimiento**

Estos programas, comúnmente citados como de reconocimiento monetario y no monetario, son un último recurso, a veces subestimado, en el arsenal de las estrategias de remuneración variable.

Son compensaciones únicas, reducidas y posteriores al hecho, que se ofrecen por un esfuerzo excepcional o un rendimiento sobresaliente. La magnitud y variedad de los programas de reconocimiento son casi ilimitadas, y pueden ser tan modestos como una mención de la persona en un boletín interno de la compañía o tan importantes como unas vacaciones o dinero en efectivo.

Para ser eficaces, los programas de reconocimiento deben ser oportunos y sumamente visibles, casi una celebración. La magnitud del premio debe ser en proporción (y recompensar) la importancia de la acción: si son demasiado insignificantes pueden ofender a los ganadores y subestimar su conducta; si son demasiado importantes, pueden crear un sentimiento de falta de equidad o tergiversar el valor de la acción por la cual fueron otorgados.

A diferencia de otros programas de remuneración variables, los programas de reconocimiento no modifican la conducta, es más, si no son bien administrados y claramente comunicados incluso pueden tener un impacto negativo, creando ganadores y perdedores. Y, si bien ayudan a los empleados destacados a mantener su conducta, es poco probable que motiven a los menos rendidores para que trabajen mejor. Sin embargo, reconocen la conducta sobresaliente y transmiten un importante mensaje acerca del valor que la organización asigna a dicha conducta.

Finalmente, cabe señalar que los programas de remuneración variable, ya sean simples o complejos, a corto o largo plazo, individuales o grupales, dependen en última instancia de los cambios de conducta, de los mensajes y de la conducción de los empleados de maneras nuevas y diferentes.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **1. Objetivo general**

Conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones.

#### **2. Objetivos específicos**

1. Recabar antecedentes teóricos sobre conceptos de motivación en el trabajo y sobre las posibles formas de compensación.
2. Sistematizar la información recabada acerca de los conceptos de motivación en el trabajo y compensaciones.
3. Integrar los hallazgos y antecedentes teóricos y aplicados encontrados.
4. Generar un aporte a los profesionales del área desde la psicología con respecto a la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y compensaciones.

#### **3. Tipo de Estudio**

El presente estudio corresponde a una investigación de orientación teórica realizada a través de una indagación bibliográfica que se fundamentó en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídos de textos, ensayos, documentos, monografías e investigaciones académico – profesionales que conformaron el material bibliográfico, que permitió realizar el análisis del problema y la elaboración de una reflexión acerca de los alcances de la relación entre la motivación en el trabajo y las compensaciones.

#### **4. Plan General**

El plan general de trabajo consistió en una indagación bibliográfica, en la cual el aspecto aplicado lo constituye la presentación y análisis de los resultados de

investigaciones hechas por otros autores y la aplicación del esquema conceptual a una realidad reducible y de obtención no sistemática (Benítez, 1994).

## **5. Etapas de la investigación**

La investigación contó con cuatro etapas principales.

La primera, se refiere a la búsqueda y revisión de información bibliográfica sobre motivación en el trabajo y compensaciones, a través de fuentes primarias de información. Se realizaron tres tipos de actividades: (i) búsqueda directa de libros y artículos en bibliotecas; (ii) búsqueda de publicaciones electrónicas y; (iii) entrevistas a expertos en el tema, como fuentes primarias de información.

La segunda etapa, es la sistematización de la información existente acerca del tema de estudio. Para ello, se realizó una lectura detallada de los antecedentes obtenidos y se extrajeron sus aspectos más relevantes, con los cuales se elaboraron fichas bibliográficas<sup>1</sup> correspondientes a cada uno de los autores y textos revisados.

La tercera etapa, consiste en exponer los hallazgos y antecedentes teóricos y aplicados encontrados, elaborando una matriz que incluye una síntesis de los aportes de los autores revisados, incluyendo investigaciones y experiencias profesionales relevantes. Este tipo de presentación de la información facilita el orden y la clara visualización de ésta, de manera de analizar y extraer conclusiones.

La cuarta y última etapa corresponde al análisis de los resultados y su interpretación a la luz de los antecedentes teóricos, elaborando conclusiones de forma tal de intentar realizar un aporte desde la psicología acerca de la relación entre motivación en el trabajo y las compensaciones.

---

<sup>1</sup> Las Fichas Bibliográficas se encuentran en el anexo ordenadas alfabéticamente, según apellido del autor, y con índice para facilitar su lectura.



#### **IV. ANÁLISIS**

El análisis comienza abordando los antecedentes encontrados sobre los conceptos de motivación laboral y compensación y su relación en el proceso motivacional. Continúa utilizando un cuadro resumen o matriz que consiste en una sistematización de los hallazgos y antecedentes teóricos y aplicados encontrados, de la relación entre dichos conceptos, incluyendo investigaciones y experiencias profesionales. Se exponen las ideas más relevantes y las diversas posturas respecto al modo en que la motivación en el trabajo se relaciona con las compensaciones. Este tipo de presentación de la información busca visualizar, de forma clara y ordenada, los antecedentes encontrados respecto al tema de investigación. Finalmente, se integran al análisis aquellas temáticas, llamadas por las autoras ideas fuerza, que si bien se relacionan de forma indirecta con el tema de investigación, permiten enriquecer su discusión.

Es necesario señalar, que en el presente análisis se exponen los planteamientos teóricos tal como fueron encontrados en su fuente. Las autoras relacionaron y agruparon estas posturas en un esfuerzo por sistematizar la información encontrada de la forma más objetiva posible, de manera de dar respuesta a la problemática que guía la investigación.

##### **1. De los conceptos de motivación y compensación**

Tanto el concepto de motivación como el de compensación, han experimentado modificaciones a lo largo del tiempo y son susceptibles de ser analizados desde diversas perspectivas teóricas.

El concepto de motivación es posible abordarlo desde diversas miradas, que van desde las centradas en los instintos e impulsos inconscientes, hasta las perspectivas conductuales basadas en los sistemas de aprendizaje y condicionamiento. La postura del presente estudio enfatiza los aspectos cognitivos y conductuales de la motivación, ya que el concepto mismo presentado y los flujos o procesos que explican su naturaleza, buscan en la motivación causas hipotéticas de la conducta energizada y dirigida a metas. Este tipo de variables son susceptibles de ser medidas y, por lo tanto, aplicadas con mayor facilidad a la administración de recursos humanos en las

organizaciones. Esta mirada se orienta al mundo de las compensaciones en la medida que son las conductas realizadas en el trabajo, lo que la empresa espera que las personas efectúen y que a cambio retribuye mediante su sistema de compensaciones específico.

Del mismo modo que la motivación, el concepto de compensación ha experimentado un desarrollo histórico que da cuenta de los diferentes énfasis con que ha sido entendido. Para referirse a la retribución se han utilizado términos como salario, sueldo, recompensa, remuneración, renta, pagos, entre otros. El más utilizado en la actualidad es el de compensación, que intenta ser un concepto más amplio, haciendo alusión a algo más que sólo el aspecto monetario. A pesar de esto, siempre se ha concebido como un intercambio o transacción mediante el cual la empresa retribuye a la persona por el trabajo realizado.

Desde perspectivas tradicionales, la compensación consistía en un salario monetario básico que la persona recibía por efectuar tareas esperadas. El aumento de sueldo era producto de ascensos o promociones. Este enfoque, en su época, posiblemente resultó funcional, ya que las empresas contaban con estructuras jerárquicas que hacían factible los ascensos de sus empleados y, a su vez, permitían a la organización responder adecuadamente a las demandas ambientales, mucho más estables.

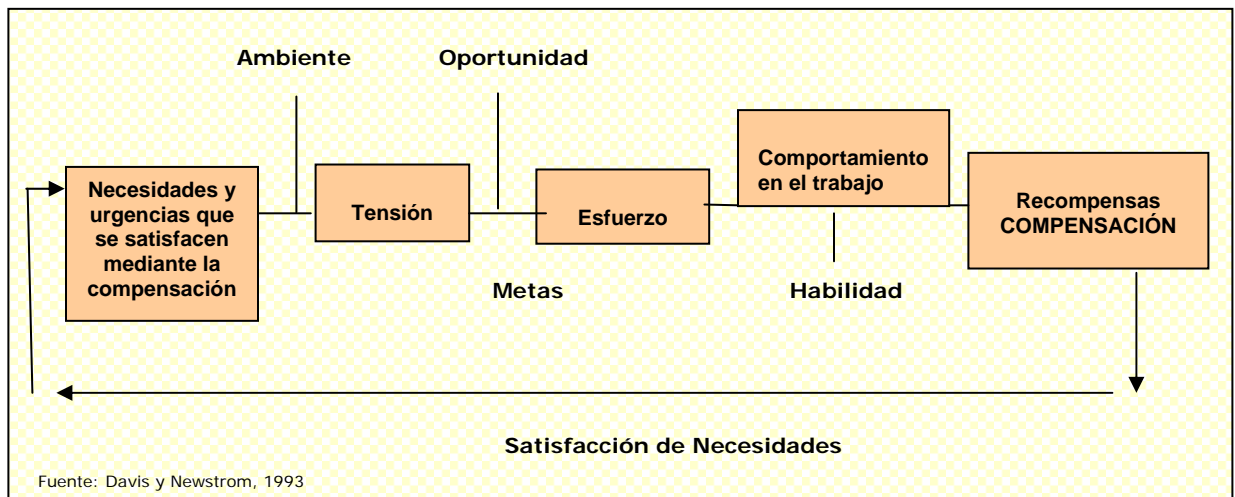
Desde una visión más actual, considerando que las empresas cuentan con estructuras mucho más planas y flexibles para enfrentar y adaptarse a los constantes cambios ambientales, se habla de un tipo de compensación total. Esta se refiere a un sistema dinámico y ajustado a los cambios de la organización, donde se conjugan tres elementos principales: remuneración base (renta fija), incentivos (renta variable) y beneficios (componentes no monetarios). Además, las empresas deben ofrecer oportunidades de desarrollo personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo, conformando así el paquete total de recompensas. Ello incorpora los valores de la organización, vinculando la compensación con el desempeño, productividad y calidad, en un contexto de administración más participativo.

## 2. Del flujo de la motivación y su vínculo con las compensaciones

En términos teóricos generales, la motivación como proceso, surge de una demanda interna del organismo que será el motor del comportamiento de la persona que se orientará a satisfacer dicha necesidad. Mediante mecanismos de retroalimentación, el organismo regulará la emisión y mantención de la conducta. En este flujo, descrito por autores como Davis y Newstrom (1993) y Reeve (1994), tanto los procesos mentales como las consecuencias de la conducta determinan la ocurrencia y dirección de ésta. Dentro de los procesos mentales se generan expectativas, metas y planes que serán agentes activos en la aparición de la motivación para la acción. Sin duda, la emoción y todos los fenómenos asociados a ella participan aquí<sup>2</sup>.

El flujo de la motivación es dinámico e individual, incorporando elementos fisiológicos, cognitivos y conductuales que interactúan mutuamente. Aplicado al modelo de Davis y Newstrom (1993) (ver esquema N° 5), la compensación corresponde a una recompensa obtenida por desplegar determinados comportamientos que refuerza el ciclo en tanto es una retroalimentación positiva para la satisfacción de determinadas necesidades.

**Esquema N° 5: Modelo de la Motivación de Davis y Newstrom aplicado a la compensación**



<sup>2</sup> A pesar de no profundizar en temas emocionales, se reconoce su importante papel en el flujo de la motivación.

Ahora bien, desde la perspectiva motivacional de Reeve (1994) el ciclo asociado a la compensación se inicia cuando el trabajador posee una necesidad (estado de privación) que activa la emergencia de la conducta en el contexto laboral. La retroalimentación del rendimiento o compensación lo orienta a perseverar en su comportamiento o, por el contrario, realizar ajustes con el fin de conseguir su meta. Por último, la persona alcanza los resultados deseados y experimenta las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Se debe recordar que los procesos motivacionales tienen su base en las necesidades de las personas, por lo que la compensación debe ser considerada un medio para satisfacer dichas necesidades. En este proceso, se trata de una relación sistemática, siempre presente y compleja entre lo interno – sea fisiológico o cognitivo - y lo externo.

### **3. Hallazgos bibliográficos acerca de la relación entre la motivación laboral y las compensaciones**

A continuación se exponen los antecedentes teóricos encontrados acerca de la relación entre los conceptos de motivación y compensación, en una matriz que permite visualizar los principales hallazgos para su consecutivo análisis. En el cuadro se describe el autor, nombre del texto y postura respecto a la relación entre dichos conceptos. También, se puede identificar un grupo de autores que no se refieren directamente a dicha relación. Estos planteamientos permiten realizar un posterior análisis ampliado del tema de investigación.

Cabe señalar que la información presentada en la matriz corresponde a una síntesis de lo encontrado en la fuente. Por lo tanto, el lector que desee conocer con mayor detalle los planteamientos de cada autor, podrá dirigirse al anexo donde encontrará las fichas bibliográficas de cada uno de los artículos expuestos en la matriz.

### Matriz de hallazgos bibliográficos

<b>Autor</b>	<b>Texto</b>	<b>Postura</b>
Apablaza, R. (2000)	Modelo motivacional para el desarrollo organizacional a través del rediseño del trabajo	Los sistemas de recompensa e incentivos ejercen una importante influencia sobre la motivación. Para que esto ocurra, se debe lograr un alineamiento de intereses entre trabajadores y empresa.
Berg, H. (2002)	Trabajadores y empresarios: socios de un mismo proyecto	Existen dos elementos fundamentales que permiten lograr el compromiso de los empleados con su empresa: la confianza entre empleadores y trabajadores al interior de la empresa, y que los trabajadores se sientan involucrados y formando parte de un proyecto común.
Butelmann, A. (s/f)	Nuevas perspectivas en torno a un sistema de remuneraciones	El sistema de remuneraciones tendrá que valorar a los individuos de acuerdo con su contribución a los resultados de la organización. La característica del sistema moderno de compensaciones es el establecimiento de remuneraciones y beneficios individuales.
Carreño, P. (2005)	Sistema de compensación e impacto de proyecto de variabilización de renta en ING Chile	El sistema de variabilización de renta aumenta la productividad y, por lo tanto, la renta de los empleados (los motiva a mostrar un mejor desempeño).
Chiavenato, I. (2000)	Compensación y administración de salarios (en Administración de recursos humanos)	La remuneración tradicional, por ser fija, no motiva a las personas a desempeñarse mejor, en cambio la remuneración variable puede activar la productividad.
Conyon, M. y Freeman, R. (2002)	Beneficios para la empresa de contar con trabajadores – accionistas	Los sueldos fijos sólo remuneran a las personas por ir a trabajar, por lo tanto no las estimulan a mostrar un mejor desempeño. En cambio, ser dueño de un activo, como una acción, motiva directamente a los empleados a ser más productivos para aumentar el precio de la acción. Sin embargo, para tener éxito, se debe acompañar de mayor comunicación y participación de éstos en las decisiones.
<i>Corporate Leadership Council</i> (2004)	<i>Driving employee performance and retention through engagement</i>	El compromiso tiene un impacto significativo sobre el desempeño y la retención de los empleados. Influyen en el compromiso de los empleados: la existencia de conexión entre desempeño y recompensas financieras y profesionales; satisfacción con el paquete de compensaciones total; y percepción de equidad tanto externa como interna.
Davis, K. y Newstrom, J. (1993)	El sueldo basado en la habilidad (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)	El pago por habilidades vincula el sueldo de los empleados con (en potencia de) un mejor desempeño, pero existen ciertas desventajas.
	Participación de las utilidades (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)	La participación de las utilidades posee ventajas y desventajas con respecto a su acción motivadora en los empleados. Será más probable que funcione en determinadas organizaciones y segmentos dentro de ellas.

	Prestaciones flexibles (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)	Las prestaciones flexibles permiten a los empleados seleccionar una combinación individual de prestaciones, para satisfacer de mejor manera sus necesidades.
	Sistemas de incentivos económicos (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)	Para que tenga éxito el incentivo debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados creen que, después del desempeño, obtendrán la recompensa. Si el plan es muy complejo y la conexión no es simple, es menos probable que surja la motivación.
Fernández, I. y Baeza, R. (2000)	El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones	La compensación tiene un doble sentido: ligada a la satisfacción de las necesidades básicas no es motivante, pero en relación al logro de metas y el reconocimiento ligado a ello moviliza la motivación. La relación entre las compensaciones como expresión de sentido y valores de la organización y el sentido del trabajo individual, permitirá el desarrollo de motivaciones individuales intrínsecas, que son las que dan cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos.
Fernández, I. (2002)	IX Congreso Mundial de Recursos Humanos	Las estrategias de compensación deben reconocer la contribución de cada trabajador a la organización, como una forma de alinear las competencias individuales con las metas estratégicas de las empresas. Además, se debe diseñar e implementar sistemas de retención de talentos, básicamente sistemas de renta variable asociados a resultados y beneficios personalizados.
Fernández, I. (2001)	Tendencias de compensaciones en el mercado chileno	La renta variable es un elemento motivador y direccionador del desempeño de las personas, una forma de compartir riesgos y ganancias, una estrategia de control de gastos, una forma eficaz de comprometer a las personas con los resultados del negocio, un factor de coherencia organizacional entre el discurso ejecutivo y la práctica de trabajo.
Fitz – enz, J. (1999)	El sistema de sueldos (en Cómo medir la gestión de los recursos humanos)	La motivación es un rasgo inherente de los seres humanos. No se puede motivar a una persona; solamente se puede estimular o incentivar a los empleados. La implicación de incentivar en vez de motivar es profunda cuando se aplica a la dirección de personas; la motivación es interna y la incentivación es externa.
Frainé, C. y Tornabell, R. (2001)	¿Es posible motivar a las personas de una organización?	Sólo cada persona puede motivarse a sí misma, sin embargo, desde fuera se puede ayudar persuadiéndola con un trabajo que tenga sentido. Si se logra la sintonía entre las metas de la organización y lo que buscan los empleados, éstos se sienten apelados en su interior y, por lo tanto, se motivan.
García, C. (2005)	Planes de compensación variable en Citibank	El espíritu de la renta variable para cargos en el área comercial es motivar a los empleados a lograr sus objetivos.
Gómez - Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R. (2005)	Retribución basada en el rendimiento: algunos obstáculos (en Recompensa del rendimiento)	Presentan una serie de obstáculos, pero que si se superan, ofrecen una excelente oportunidad para ajustar los intereses de los empleados a la organización.

	Planes basados en el individuo (en Tipos de planes de retribución por rendimiento, en Recompensa del rendimiento)	Instalados en condiciones adecuadas pueden ser exitosos en lograr desempeños destacados entre los empleados, ya que las personas tienden a hacer las cosas por las que serán recompensadas y el dinero es una recompensa para la mayoría de ellas.
	Planes basados en el equipo (en Tipos de planes de retribución por rendimiento, en Recompensa del rendimiento)	Pueden ser exitosos instalados en condiciones adecuadas, por ejemplo, cuando las tareas están altamente vinculadas entre sí de manera que es difícil identificar aportes individuales.
	Planes para toda la fábrica (en Tipos de planes de retribución por rendimiento, en Recompensa del rendimiento)	Poseen ventajas y desventajas, no obstante, instalados en condiciones adecuadas pueden ser exitosos en lograr desempeños destacados entre los empleados, ya que una parte de los ahorros de los costos de la empresa vuelve a los trabajadores, lo cual activa la participación de los empleados y mejora el proceso productivo, aumentando la cooperación mutua entre trabajadores.
Guzmán, P. y Lacámara S. (2004)	Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas	Los incentivos son una herramienta útil para aumentar la motivación de los empleados y la empresa puede utilizarlos para lograr mejores resultados.
Hackman, J. y Oldham, G. (1980)	<i>Work redesign</i>	Existen cinco particularidades de los puestos de trabajo que motivan y dan satisfacción en el trabajo: identidad de la tarea, significación de la tarea, variedad de destrezas, autonomía y retroalimentación.
Huete, L. (1997)	Servicios y beneficios	La compensación monetaria no es el único medio con el cual una persona se puede sentir pagada de acuerdo al esfuerzo que realiza. No hay una relación directa e inevitable entre la cantidad pagada y la satisfacción del empleado o la calidad de su trabajo.
Lawler III, E. (1971)	<i>Pay and behavior in organizations (en Pay and organizational effectiveness: a psychological view)</i>	Cuando ciertas condiciones específicas existen, los sistemas de recompensa han demostrado motivar el desempeño; éstas son: los empleados deben percibir una relación directa entre la recompensa y su desempeño, y se debe recompensar a los empleados con algo que valoran, ya que la recompensa motivará la conducta sólo si ésta es importante para el individuo.
Mobarec, E. (2002)	Comentario de Sistemas de remuneración eficaces (Wilson, T., 2002).	El acompañar los incentivos monetarios con un reconocimiento explícito, puede ayudar a incrementar la motivación y, por ende, el desempeño de los empleados de manera insospechada.
Muro, P. (2002)	¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada?	Los sistemas de retribución variable e incentivos no parecen ser factores apreciados para fidelizar a los profesionales clave, al contrario, el sueldo fijo aparece más valorado. Los incentivos se consideran "extras" que "bienvenidos sean" pero no son factores con alta carga de influencia a la hora de retener o motivar.
Oliver, J. (1996)	Pagos contra entrega	El pago de incentivos no trae beneficios en términos de motivación al rendimiento. La recompensa del trabajo en equipo puede ser una alternativa, sin embargo también está sujeta a limitaciones.

Perris, H. (1950)	Cómo desarrollar y comunicar sistemas de sueldos en hoteles, restaurantes e industrias de servicio	Se debe establecer un sistema de sueldos que se pueda comunicar con credibilidad a los trabajadores alentando el buen desempeño.
Pfeffer, J. (1998)	Seis mitos peligrosos acerca de las remuneraciones	Las personas trabajan por dinero, pero aún más por un sentido para sus vidas. Las organizaciones deben abandonar el mito de creer que pueden resolver sus problemas de atracción, retención, y motivación solamente por medio de su sistema de incentivos en sus remuneraciones.
Puchol, L. (2000)	Dirección y gestión de recursos humanos	El trabajador se integrará con la empresa en la medida que ésta se preocupe de satisfacer sus necesidades no exclusivamente por medio de la paga de un salario. La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a los trabajadores.
Reichheld, F. y Rogers, P. (2005)	Motivar mediante métricas	Empresas que han ligado recompensas con indicadores de desempeño, utilizando métricas simples, han logrado un impacto positivo en el desempeño de sus empleados.
Robbins, S. (2004)	Programas de pago variable en la práctica (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	Los individuos deben percibir una relación estrecha entre su desempeño y las remuneraciones que reciben para llevar al máximo su motivación.
	Programas de participación de los empleados (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	Este sistema puede ofrecer ventajas para la satisfacción y el desempeño de los trabajadores, pero para que ello suceda debe cumplir con algunas condiciones, por ejemplo, los empleados deben tener una experiencia psicológica de la propiedad, es decir, deben ser informados regularmente del estado de los negocios y deben tener también la posibilidad de ejercer influencias en ellos.
	Planes Basados en las capacidades (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	Estos planes concuerdan con las teorías motivacionales. Como estimulan a los empleados a aprender son congruentes con la teoría de Alderfer. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior están satisfechas, la oportunidad de desarrollo puede ser un motivador.
	Prestaciones flexibles (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	De acuerdo a la teoría de las expectativas (las recompensas deben vincularse con las metas individuales de los trabajadores) este tipo de prestaciones se convierte en un motivador, ya que individualiza la recompensa y satisface los requerimientos de cada trabajador según su propia elección.
	Programas de pago variable (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	Estos planes incrementan la motivación y la productividad, pero con reservas, ya que las personas deben percibir una estrecha relación entre su desempeño y las remuneraciones que reciben para llegar al máximo de la motivación.
Rosen, C., Case, J. y Staubus, M. (2005)	Cada empleado, un dueño	Implementar opciones de compra de acciones como incentivos para los empleados, lleva a una mayor productividad, menor rotación laboral, mejores contrataciones y utilidades mayores.
Wilson, T. (2002)	Sistemas de remuneración eficaces	Los sueldos (fijo) siguen siendo un componente importante, pero en la medida en que se satisfacen las necesidades básicas de



		seguridad de las personas, los demás aspectos de la compensación cobran mayor importancia. Conocer las tendencias del mercado en materia de compensaciones y adaptarlas a la cultura de la organización y a lo que valoran sus empleados, son las claves para que un sistema de remuneración motive a los empleados a mostrar buenos desempeños.
Zingheim, P. y Schuster, J. (2000)	Sistemas de retribución: antes que sea demasiado tarde	La compensación que esperan las personas por su trabajo tiene que ver con algo más que el aspecto monetario. Se trata de cómo se paga, en términos de retribución integral, esto supone convertir la experiencia completa de trabajo en algo positivo, ofrecer un futuro convincente que haga atractiva a la empresa, invertir en el crecimiento y el desarrollo de los empleados, proporcionar un lugar de trabajo agradable en lo que se refiere a compañeros y liderazgo y, por supuesto, coordinar la remuneración integral con los objetivos de la empresa.

De la información recopilada es posible apreciar la existencia de diversas posturas sobre el modo en que la motivación laboral se relaciona con las compensaciones. A modo de agruparlas, se podría identificar al menos tres posturas claras: la primera, que reconoce la influencia de las compensaciones en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños, la segunda, que no considera a las compensaciones como un factor de influencia significativa en la motivación, y la tercera postura, intermedia, que reconoce la influencia que ejercen las compensaciones en la motivación, pero bajo ciertas condiciones, identificando ventajas y desventajas de los distintos sistemas de compensación.

Si bien esta clasificación resulta aclaradora, se considera insuficiente, ya que el análisis sobre el modo en que se relacionan los conceptos de compensación y motivación laboral, parece más complejo y se encuentra supeditado al concepto de compensación que se maneje. Existirán posturas distintas dependiendo de si se realiza el análisis con una concepción tradicional (monetaria) o integral de las compensaciones (aspectos monetarios y no monetarios).

De esta manera, el análisis continúa abordando, primero, las posturas respecto de los componentes monetarios de la compensación, tanto fijo como variable, y en segundo lugar, las posturas respecto de los componentes no monetarios de la compensación.

### **3.1. Respecto al componente monetario de la compensación**

Respecto al componente monetario de la compensación, las posturas difieren según se refieran al componente fijo o al componente variable.

#### **3.1.1. Componente fijo de la compensación**

Respecto al componente monetario fijo de la compensación, es posible encontrar en los autores revisados posturas a favor y en contra acerca de su influencia en la motivación a mostrar mejores desempeños.

La primera postura teórica plantea que el dinero, por sí solo, no motiva a los individuos a mostrar mejores desempeños. Conyon y Freeman (2002) y Chiavenato (2000) plantean que la remuneración tradicional, conocida también como sueldo fijo, retribuye a las personas sólo por ir a trabajar, por lo tanto, no las estimula a mostrar un mejor desempeño. Por su parte, Fitz – enz (1999) y Frainé y Tornabell (2001) señalan que la motivación es un rasgo inherente de los seres humanos y no se puede motivar a una persona desde fuera, solamente se le puede estimular o incentivar, ya que la motivación es interna y la incentivación es externa.

Esta primera postura se puede relacionar con la teoría de los dos factores de Herzberg, en que se ubica al salario como un factor higiénico, que cuando no está presente desmotiva, pero que si está presente no es un factor que influya significativamente en el aumento de la motivación. Por otro lado, siguiendo las ideas de Maslow, el dinero estaría satisfaciendo un grupo de necesidades, básicas y de seguridad, como regla general, y sociales y de estima para algunas personas. Una vez satisfechas, estas necesidades dejan de ser fuente de motivación para dar paso a la satisfacción de necesidades superiores de autorrealización, donde el dinero por si mismo no es un motivador. Del mismo modo, desde la teoría de Alderfer, el dinero satisface únicamente necesidades de existencia.

Huete (1997), Pfeffer (1998), Puchol (2000) y Zingheim y Schuster (2000) reafirman esta idea, planteando que las personas trabajan por algo más que el dinero, reconociendo que la compensación monetaria no es el único medio a través del cual pueden sentirse retribuidas por su esfuerzo.

La segunda postura, sostiene que el componente monetario fijo de la compensación es una variable importante en la motivación. Muró (2002) señala que el sueldo fijo es un factor valorado por los empleados a la hora de permanecer en una organización. Wilson (2002) plantea que el sueldo fijo sigue siendo un componente importante en las compensaciones, pero sólo a nivel de necesidades básicas, ya que, siguiendo a Maslow, cuando éstas ya se encuentran satisfechas, los demás aspectos de la compensación cobran mayor relevancia.

### **3.1.2. Componente variable de la compensación**

En el caso del componente variable de la compensación, se encuentran diversas posturas: Apablaza (2000), Carreño (2005), Conyon y Freeman (2002), Chiavenato (2000), Fernández (2001), Davis y Newstrom (1993), García (2005), Guzmán y Lacámara (2004), Lawler III (1971), Robbins (2000) y Rosen, Case y Staubus (2005) plantean la idea que la parte variable de la compensación (que pueden ser las variadas formas de incentivos existentes) sí motiva a las personas a mostrar mejores desempeños, porque se da la condición que los empleados perciben una relación directa entre la recompensa y lo que ellos hacen. Este tipo de pago es más compatible con los pronósticos de la teoría de las expectativas, donde el esfuerzo personal se demuestra en un estándar de desempeño que será recompensado por la organización mediante la compensación. A favor y respaldando este planteamiento, desde la experiencia y práctica profesional, se encuentra el impacto positivo en el desempeño obtenido luego de la implementación de un programa de variabilización de renta en la empresa ING Chile.

Según Davis y Newstrom (1993), para que este tipo de programas variables tenga éxito, el incentivo debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados creen firmemente que después del desempeño obtendrán la recompensa. Si el plan es muy complejo y la conexión no es simple, es menos probable que surja la motivación.

Dentro de las diversas formas de incentivos variables existentes, se pueden nombrar: pago por habilidades, pago por rendimiento de equipo, pago por rendimiento organizacional y planes de participación accionaria (*stock option*). Cada uno de ellos impacta en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños de manera particular. Respecto al pago por habilidades, Robbins (2004) y Davis y Newstrom

(1993) plantean que estimula a las personas a aprender competencias y a desarrollarse en sus labores mejorando su desempeño. En relación al pago por rendimiento de equipo y por rendimiento organizacional, Gómez - Mejía, Balkin y Candy (2005), señalan que permite favorecer el trabajo en equipo. Respecto de los planes de participación accionaria, Rosen, Case y Staubus (2005), Conyon y Freeman (2002) y Robbins (2004) señalan que es un método de participación que lleva a una mayor productividad y a una menor rotación laboral, mejorando el desempeño de los empleados. Si bien se reconocen efectos positivos en la motivación, todos estos sistemas de incentivo variable poseen ventajas y desventajas que se deben considerar al momento de su implementación, para facilitar su éxito en el mejoramiento del desempeño.

Sin embargo, existen autores que difieren de este planteamiento: Oliver (1996) señala que el incentivo es de difícil aplicación en la práctica y no trae beneficios en términos de motivación al rendimiento; además, puede atentar contra el clima y el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales. Pfeffer (1998) menciona que es erróneo pensar que el pago de incentivos aumentará la creatividad y productividad de los trabajadores, ya que las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca e incluso pueden disminuir el rendimiento en tareas creativas. Por su parte, Muró (2002) señala que los sistemas de retribución variable no son factores apreciados para retener a profesionales clave (talentos) en una organización y comenta que los incentivos son considerados como elementos extra que no ejercen gran influencia en la motivación. En este sentido, podría plantearse que, en relación a la retención de talentos, los incentivos operan como factores higiénicos y el paquete de compensación es relevante sólo como factor de contratación, mas no como factor de desarrollo. Resulta interesante señalar que el autor realiza un análisis de los aspectos más valorados en el trabajo en relación a la retención de talentos y no en relación directa a la motivación. Además, desarrolla su planteamiento en base a datos obtenidos de empleados definidos como talentos, es decir, empleados que presentan rendimientos evaluados como sobresalientes, lo cual le otorga una característica diferencial del resto de los trabajadores, que puede influir en el análisis.

### **3.2. Respeto de los componentes no monetarios de la compensación**

Para hacer referencia a los planteamientos de los autores respecto de los aspectos no monetarios de la compensación, se aborda el concepto de compensación integral: Fernández y Baeza (2000), Frainé y Tornabell (2001) y Zingheim y Schuster (2000), planteando términos como retribución integral, compensación dinámica y compensación o recompensa total, hacen alusión a un concepto ampliado de compensación, que incorpora aspectos más allá de lo monetario, tal como los referidos a una experiencia de trabajo positiva, oportunidades de desarrollo, reconocimiento, crecimiento personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo. Estos elementos permitirán marcar una diferencia y crear una ventaja competitiva en el exigente mercado laboral actual, que sin duda ayudará a la atracción y retención de los mejores empleados. Además, todos estos son elementos que activan la motivación intrínseca, que es aquella que lleva a las personas a mostrar mejores desempeños (Fernández y Baeza, 2000).

Respecto de los beneficios, que también son parte del aspecto no monetario de la compensación, sólo tendrían el efecto de los elementos nombrados anteriormente, si son ofrecidos a los empleados como prestaciones flexibles, ya que en estos casos los empleados tienen la posibilidad de elegir recibir lo que más valoran. Este planteamiento encuentra respaldo en Lawler III (1971) que señala que la recompensa motiva la conducta sólo si ésta es importante para el individuo.

Resulta muy importante señalar, que el concepto de compensación integral incorpora tanto los aspectos monetarios como no monetarios de la retribución. Fernández y Baeza (2000) señalan que esta concepción de la compensación presenta un doble sentido a la hora de entender su influencia en la motivación: vinculada a la satisfacción de necesidades básicas no es motivante, pero ligada al cumplimiento de metas y al reconocimiento activa la motivación intrínseca, que es la que da cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos.

Desde la teoría de McClelland, este concepto de compensación satisface las necesidades de logro y afiliación, que aluden a alcanzar las metas y llegar al éxito y establecer vínculos de cooperación y amistad, respectivamente. Desde la teoría de Alderfer, se satisfacen las necesidades de relación, que se refiere al deseo de

establecer vínculos de importancia, y de crecimiento, que alude al desarrollo personal. Desde la teoría de Maslow, se satisfacen las necesidades de orden superior, como son las de pertenencia y estima.

### **3.3. La compensación: ¿un motivador intrínseco o extrínseco?**

Desde miradas enfocadas en los aspectos conductuales se ha realizado una separación entre un tipo de motivación intrínseca y otro tipo de motivación extrínseca, según sea la fuente que causa la conducta. Esta división arbitraria - que sin duda facilita la comprensión de los temas y su consecutivo análisis - debe ser estudiada tomando conciencia de la dificultad de delimitar lo interno (propio y constitutivo del ser humano) de lo externo (proporcionado por el ambiente y los estímulos del entorno).

En el contexto de la separación entre lo extrínseco y lo intrínseco, el papel de las compensaciones tiene un doble análisis, dependiendo de si se considera o no a la compensación en su concepción integral.

Si se entiende que la compensación se refiere únicamente al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios, distribuidos directamente por la organización, se trataría de un motivador extrínseco que causa determinadas conductas, siendo una fuente artificial de satisfacción aprendida en la historia de condicionamientos de las personas. Desde la teoría del aprendizaje, el dinero es una consecuencia que se entrega luego de elicitar la respuesta esperada, constituyendo una recompensa que actúa como reforzador de la conducta y que, como tal, aumenta su probabilidad de ocurrencia futura. Ello, sobre la base que el dinero es un elemento atractivo y valorado por la persona, de modo que genera disminución de la tensión interna producto de algún estado de necesidad.

Se entiende que el dinero es un medio que realiza esta función, en la medida que permite obtener bienes y servicios que satisfacen necesidades. Esta idea se fundamenta en los planteamientos de Lawler III (1971), que señala que muchos estímulos extrínsecos sólo son importantes y satisfactorios porque llevan a otras recompensas, así, el dinero es importante porque conduce a otras cosas que son atractivas como alimentos, seguridad laboral y status. Si el dinero ya no condujera a algunas, o a todas estas cosas, disminuiría su importancia (Vroom, 1964).

Si se considera a la compensación de un modo integral, esto es incluyendo los elementos no monetarios asociados a la experiencia de trabajo, se trataría de un motivador que activa factores intrínsecos, relacionados al placer de ejecutar determinada tarea y a los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales. En este escenario, las recompensas intrínsecas serán las recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en las tareas. Todo ello, considerando los elementos intangibles de la compensación total, por ejemplo, la apreciación y el reconocimiento, los valores de la cultura organizacional y las posibilidades de desarrollo, entre otros. Desde este punto de vista, las personas se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. La motivación extrínseca, puede ser en ocasiones menos efectiva que aquella que facilita la autodeterminación conductual.

En suma, es posible inferir que la compensación, en su sentido integral, siempre motivará a los empleados a mostrar mejores desempeños, ya que siempre se estará haciendo alusión a los componentes de la compensación que activan tanto la motivación extrínseca como la intrínseca. Una vez que los componentes monetarios hayan satisfecho las necesidades básicas y, por lo tanto, según Maslow, éstas ya no motiven más la conducta, aparecerán los otros componentes no monetarios, que permitirán mantener la motivación del individuo. A la base de esto, se encuentra la idea planteada por Lawler III (1971). Según este autor, la satisfacción laboral está influenciada por cuán satisfechos están los empleados con las recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas que reciben por sus trabajos. Esto pone de manifiesto que las recompensas intrínsecas y extrínsecas, conjuntamente, inciden en la motivación, ya que satisfacen necesidades distintas. Esto significa, por ejemplo, que el dinero no compensará un trabajo aburrido y repetitivo, así como un trabajo interesante no compensará un sueldo bajo.

Este planteamiento también concuerda con la idea señalada por Mobarec (2002), referida a que resulta fundamental comprender los alcances y limitaciones de las distintas modalidades de compensación existentes, para lograr un adecuado balance entre ellas, balance que se lograría en un sistema de compensación diseñado bajo la concepción integral de dicho término.

Es importante agregar que, en la motivación a mostrar mejores desempeños, también influye la percepción de equidad y justicia que tenga el trabajador respecto de su compensación. Según la teoría de la equidad, los empleados comparan lo que aportan al trabajo y sus resultados con los de sus pares en el mundo laboral. Lawler III (1971) agrega que la satisfacción con la recompensa está en función de la comparación de cuánto se recibe y cuánto reciben los otros. Es por esto que es fundamental, en el diseño de un sistema de compensación integral, asegurar la equidad interna, es decir, que los empleados perciban que a iguales aportes, iguales recompensas.

### **3.4. Análisis ampliado: ocho ideas fuerza**

Continuando con el análisis de los planteamientos de los autores expuestos en la matriz, es posible identificar ocho ideas fuerza que permiten ampliar el análisis:

1. Dar a todos los trabajadores las mismas prestaciones es presuponer que sus necesidades son iguales: las prestaciones deben ser flexibles.
2. La compensación como posibilidad de alinear los objetivos entre organización y empleados.
3. El sentido del trabajo con relación a la motivación.
4. El compromiso, la participación y comunicación en el trabajo y su relación con la motivación.
5. El diseño del trabajo y su relación con la motivación.
6. La motivación y su importancia en la retención de talentos.
7. Las evaluaciones de desempeño y su relación con la compensación.
8. Diferencias interindividuales y su relación con la motivación.



Todas estas ideas permiten ampliar la mirada y contextualizar el análisis, conformando cada una, en si misma, una fuente de nuevas preguntas y futuras investigaciones.

***1. Dar a todos los trabajadores las mismas prestaciones es presuponer que sus necesidades son iguales: las prestaciones deben ser flexibles.***

En Robbins (2004), Butelmann (s/f), Davis y Newstrom (1993), Fernández (2002), Lawler III (1971), Robbins (2004) y Wilson (2002), está presente el concepto de prestaciones flexibles. Ellas se refieren a recompensar a los empleados con algo que valoran, ofreciéndoles una serie de alternativas dentro de las cuales ellos podrán escoger las que mejor se ajusten a sus necesidades y requerimientos. De esta manera, los empleados pueden elegir lo que más aprecian, que es en definitiva aquello que permite satisfacer sus necesidades y que, por lo tanto, activará su motivación. No se debe olvidar que la recompensa motiva la conducta sólo si ésta es importante para el individuo. Esta idea encuentra apoyo en la teoría de las expectativas de Vroom. Según esta, los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño si estiman que ello traerá como resultado adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales, es decir, las recompensas deben estar en todo momento vinculadas con las metas individuales de los trabajadores, de forma que se individualiza la recompensa.

***2. La compensación como posibilidad de alinear los objetivos entre organización y empleados***

En Apablaza (2000), Fernández (2001), Frainé y Tornabell (2001), Gómez - Mejía, Balkin y Candy (2005) y Puchol (2000), aparece la idea sobre la importancia de la existencia de coherencia o sintonía entre las metas de la empresa y lo que buscan los empleados, en el tema de la motivación. Esto alude a que si el sistema de compensación ha sido diseñado alineado con los objetivos y valores de la cultura de la organización, logrará comunicarlos adecuadamente a los empleados. Así, los trabajadores sabrán por qué se les retribuirá y ajustarán su desempeño a lo que la organización espera, en la medida que dicho trabajo sea recompensado.

De acuerdo con Fernández (2001), la compensación determina comportamientos y la administración profesional de éstas es una de las herramientas más poderosas para alinear el desempeño de las personas con las metas organizacionales. Este planteamiento encuentra su fundamento en una de las funciones de las compensaciones: el alineamiento estratégico.

### ***3. El sentido del trabajo con relación a la motivación***

Fernández y Baeza (2000) y Frainé y Tornabell (2001), le otorgan una importancia decisiva en la motivación a mostrar mejores desempeños, a que las personas encuentren un sentido a sus trabajos. Particularmente, Frainé y Tornabell (2001) plantean que sólo cada persona puede motivarse a sí misma, pero desde fuera se puede ayudar (a activar la motivación intrínseca) persuadiéndola con un trabajo que tenga sentido. Fernández y Baeza (2000) señalan que la compensación es una de las herramientas principales de asignación de sentido al trabajo, y que a través del sentido, es posible activar la motivación intrínseca que es, como se mencionó anteriormente, la que da cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos.

### ***4. El compromiso, la participación y comunicación en el trabajo y su relación con la motivación***

Berg (2002) plantea que un empleado comprometido es alguien que está dispuesto a aportar lo mejor de sí en su trabajo, ya que entiende que su éxito está ligado, directamente, al éxito de la empresa. Agrega que para lograr este compromiso, es fundamental que los trabajadores se sientan en un ambiente de confianza y formado parte de un proyecto común. Por otro lado, el *Corporate Leadership Council* (2004), plantea que el compromiso tiene un impacto significativo sobre el desempeño y la retención de los empleados. Según esto, sin duda, el compromiso es una temática que se encuentra involucrada en la dinámica que se da entre las compensaciones y la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. Dilucidar de qué forma se da esta relación, puede ser objeto de una futura investigación.

Ligado al compromiso, aparecen los temas de participación y comunicación. Según Conyon y Freeman (2002), los sistemas de compensación, para que tengan éxito, se deben acompañar de mayor comunicación y participación de los empleados

en las decisiones. Esto se aplica, principalmente, en sistemas de compensación que, como componente variable, incluyen incentivos del tipo opciones de compra de acciones (*stock option*), ya que para que estos motiven a los empleados a mostrar mejores desempeños, los trabajadores deben sentir la experiencia psicológica de propiedad, la cual involucra que los empleados sean escuchados y considerados a la hora de tomar decisiones (Robbins, 2004).

Otro aspecto fundamental respecto al tema de la comunicación, se refiere a la importancia de entregar información clara, útil y precisa a los empleados, sobre cómo se compone la compensación. Según Ferris (1950) y Pfeffer (1998), se debe establecer un sistema de sueldos que se pueda comunicar con credibilidad y que transmita el mensaje a la organización acerca de qué se valoriza en ella. Por ejemplo, comunicar claramente los beneficios existentes a los empleados, tiene un impacto mayor en la retención de éstos que los programas mismos (*Corporate Leadership Council*, 2004). Por otro lado, Fernández y Baeza (2000), Wilson (2002) y Zingheim y Schuster (2000) plantean a la compensación, en sí misma, como un medio de comunicación incuestionable de los valores y estrategias de la organización y de los cambios en ésta, ya que entregan información a los empleados sobre qué es lo que la organización espera de ellos, que es por lo cual se les retribuye. Esta idea alude a la función de alineamiento estratégico de la compensación.

### **5. El diseño del trabajo y su relación con la motivación**

Una idea importante que se reitera en los autores se refiere al enriquecimiento del trabajo. Este término hace alusión a que las tareas que componen el trabajo diario deben tener ciertas características para influir en la motivación de los empleados. Hackman y Oldham (1980) y Apablaza (2000) plantean que para lograr motivación en las personas, se requiere que las tareas otorguen al empleado la posibilidad de sentir la experiencia de realizar una tarea completa, de sentir que tiene un impacto en las vidas de los demás, de sentir que dominan la ejecución del trabajo, que realizan una labor integral usando aptitudes y habilidades que valoran y que pueden desarrollar su trabajo con autonomía, recibiendo retroalimentación periódica sobre su desempeño laboral. Desde la teoría (Reeve, 1994), se ha descrito que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles, de manera que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en

consecuencia, a la motivación personal. Asimismo, la tarea debe ser acorde a las habilidades de las personas de manera que el reto sea óptimo.

### ***6. La motivación y su importancia en la retención de talentos***

En un mercado dinámico, exigente y competitivo como el actual es fundamental lograr atraer y retener a los empleados clave, para lo cual es necesario contar con un atractivo sistema de compensación. Aquí, aplicar el concepto de compensación integral resulta muy útil, ya que incluye el único elemento que no puede ser replicado y que, por lo tanto, permite marcar una diferencia y crear una ventaja competitiva en el mercado, que es el ambiente de trabajo. Fernández (2002) y Pfeffer (1998) concuerdan en que será un desafío para las organizaciones diseñar sistemas de retención de talentos a través de la creación de una cultura que facilite un trabajo significativo para las personas.

Es necesario que la organización esté pendiente, en forma constante, del ambiente y sus cambios para ir respondiendo rápidamente a ellos, adaptando sus procesos. Al respecto, Lawrence y Lorsh (1967, en Burke, 1988) proponen un modelo de diagnóstico organizacional que busca conocer el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional interna, postulando que cuanto mayor sea la complejidad ambiental, tanto más complejo deberá ser el diseño interno. Para realizar este diagnóstico, los autores proponen analizar cinco dimensiones: demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos y contrato empleado – gerencia (contrato psicológico). Para el análisis, resulta de mayor utilidad la aplicación de la dimensión referida al contrato psicológico. Esta dimensión se refiere a la naturaleza de la relación entre la gerencia y los empleados. Los autores plantean que la motivación de los trabajadores se basa en el trato que la gerencia les proporciona (ambiente de trabajo) y en la percepción de justicia respecto de lo que esperan recibir, indagando y tratando de responder interrogantes del tipo: ¿hasta qué punto los empleados sienten que se les remunera y recompensa justamente por su labor? De esta manera, se podría inferir que Lawrence y Lorsh reconocen la existencia de un vínculo entre motivación y compensación, ya que, por un lado, ligan la motivación al ambiente de trabajo (componente no monetario de la compensación que es incluido en la concepción integral de la

compensación) y, por otro, proponen indagar acerca de la remuneración para conocer si los empleados se encuentran satisfechos.

### ***7. La evaluación de desempeño y su relación con la compensación***

Otro tema fundamental y decisivo en el éxito de los sistemas de compensación, sobre todo en la implementación de sistemas que incluyen renta variable, es la evaluación de desempeño. Es necesario contar con métricas o indicadores objetivos respecto al desempeño de los empleados para que los incentivos variables logren influir positivamente en él. Al respecto, Reichheld y Rogers (2005) muestran una serie de ejemplos de empresas que han ligado recompensas con indicadores objetivos de desempeño (métricas), obteniendo un impacto positivo en sus rendimientos. Este tema plantea la discusión de la íntima relación, de coordinación, de la compensación con el resto de los procesos de recursos humanos.

### ***8. Diferencias interindividuales y su relación con la motivación***

Un tema interesante de mencionar, que ha surgido de los resultados de diversas investigaciones (Muro, 2002; y Wilson, 2002), es la existencia de diferencias de género, edad y nivel educacional respecto de los aspectos del trabajo que son más valorados. Por ejemplo, Wilson (2002) encontró que los empleados entre 20 y 29 años valoraron el avance profesional, la capacitación y la participación en decisiones importantes. Las personas entre 30 y 49 años valoraron las vacaciones pagadas, un trabajo desafiante y la retroalimentación constante respecto al desempeño, mientras que los empleados mayores de 50 años valoraron más participar en decisiones significativas. Estas diferencias ponen de manifiesto la necesidad de considerarlas al momento de realizar futuras investigaciones.

Transversal a todas las ideas fuerza planteadas, se puede ubicar el rol del psicólogo laboral – organizacional, ya que está en condiciones de realizar un aporte en cada uno de los temas a los que estas ideas aluden. Al respecto, Fernández y Baeza (2000) identifican cinco aportes que pueden realizar estos profesionales en el tema de las compensaciones: administrar las compensaciones como una de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo, ajustar las estrategias de compensación a los diseños organizacionales requeridos y a las culturas laborales

existentes, examinar nuevas formas de compensación orientadas a estimular la motivación personal de los empleados y su transferencia hacia buenos desempeños laborales, asegurar la equidad en las decisiones de compensaciones y, por último, comunicar abiertamente los criterios de diseño y decisión de compensaciones.

### **3.5. Motivación y compensación: respondiendo la problemática**

Respecto al modo en que la motivación laboral se relaciona con las compensaciones, se han encontrado diversas posturas en los autores revisados, tanto a favor como en contra, sobre la influencia de las compensaciones en la motivación a mostrar mejores desempeños. Según esto, existen autores como Lawler III (1971) que plantean que, debido a esta diversidad de posturas y hallazgos de las investigaciones, los estudios que han intentado determinar la importancia de la compensación para los empleados no han aportado casi nada a la comprensión del asunto. Y agrega que un uso selectivo de los datos disponibles permite la justificación de cualquier posición. Sin embargo, las autoras consideran posible plantear una conclusión al respecto, tomando en cuenta que la clave está en la concepción sobre motivación y compensación que se encuentre a la base.

De esta manera, es posible reconocer una tendencia principal. Si bien, como se mencionó, se encontraron autores con posturas tanto a favor como en contra de la existencia de un vínculo significativo entre compensaciones y motivación en el trabajo, la mayoría reconoce una relación positiva entre estos dos conceptos, es decir, existe mayor evidencia, proveniente tanto de experiencias profesionales como de investigaciones académicas, respecto a que la compensación integral ejerce influencia en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños.

## V. CONCLUSIONES

Del análisis bibliográfico de la motivación en el trabajo y su vínculo con las compensaciones es posible extraer diversas conclusiones.

Respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que **las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.**

Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto sólo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que sus empleados buscan.

El análisis de la motivación y su relación con las compensaciones invita a realizar a lo menos dos miradas del vínculo: una mirada "objetiva", centrada en la conducta visible, y otra mirada "subjetiva", que alude a las emociones, ideologías personales y tendencias inconscientes. Esta doble mirada reproduce uno de los clásicos dilemas de la psicología acerca de la determinación del ser humano. Separar, arbitrariamente, lo interno de lo externo es posible sobre la base de entender erróneamente a las personas en un estado estático e inalterable. Clasificar los motivadores en intrínsecos y extrínsecos es reproducir dicha separación. A pesar de efectuar la diferencia con fines académicos, se reconoce que las personas son seres dinámicos en constante interacción con el medio ambiente, que establecen un vínculo de mutuo impacto con los elementos de su entorno, de forma tal, que resulta complejo separar con claridad el origen de los motivadores.

En la implementación de cualquier plan de compensación es necesario considerar una serie de factores, propios de cada organización, para garantizar su éxito y lograr su objetivo que es: atraer, mantener y motivar a los empleados. Estos factores se refieren a la estructura organizacional, la cultura y valores de la organización, la comunicación, el estilo de administración, entre otros. Además, la compensación se encuentra en directa relación con la totalidad de los procesos de recursos humanos, por lo cual su coordinación estratégica es fundamental. En especial, con los sistemas de evaluación de desempeño.

Por otra parte, al implementar un sistema de compensación será necesario, atender la cultura del país en que se encuentra inserta la organización, ya que éste provocará un impacto diferencial en las percepciones y prioridades de los empleados, según sean los aspectos culturales más valorados como recompensas.

Las organizaciones de hoy deben ser flexibles con respecto a los cambios que experimentan. El concepto de compensación dinámica es claro aquí: los planes de compensación deben actualizarse constantemente y estar alineados con los valores, políticas y características específicas de cada organización, los que serán funcionales en la medida que esta relación esté en armonía. Si la organización cambia de manera de adaptarse a un ambiente dinámico, su sistema de compensación debe cambiar y alinearse con las nuevas condiciones organizacionales.

Como gran parte de los temas relacionados con la psicología laboral - organizacional, resulta interesante discutir acerca de la relación entre la motivación y las compensaciones en el ámbito específico de las empresas con fines de lucro. Desde una mirada de la organización, cabe preguntarse: ¿Será misión de la empresa velar por la motivación de sus trabajadores, en circunstancias que sus objetivos son principalmente financieros?, ¿Qué tipo de relación establecen los trabajadores con su administración de modo que ella debe conducir su propia motivación en el trabajo?, ¿Necesitan los trabajadores fuentes externas de motivación para alcanzar sus objetivos laborales? y por último, ¿Es la compensación el mejor medio para lograr alinear los objetivos individuales con las metas globales de la organización?

La respuesta a estas preguntas involucra, sin duda, una reflexión ética respecto al vínculo que establece el trabajador con su empresa, y la responsabilidad de dichas



organizaciones de generar ambientes y sistemas de trabajo que faciliten el bienestar de sus recursos humanos. La motivación aquí es un tema clave y un desafío para los administradores. En opinión de las autoras, las organizaciones serán responsables de averiguar qué es lo que valoran sus empleados y de utilizar aquella información, en la creación de ambientes de trabajo y sistemas de compensación que se ajusten a las necesidades de sus trabajadores.

Si bien, en la relación compensación – motivación, la combinación de estímulos extrínsecos e intrínsecos es la clave, se reconoce que, en gran parte, es la motivación intrínseca - que emerge de la propia persona, de sus tendencias internas y sus necesidades psicológicas - la que da cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. De esta manera, es fundamental que la organización cree condiciones que permitan activar estos motivos internos, mediante trabajos interesantes y desafiantes, que tengan sentido para sus empleados.

En este escenario, el psicólogo laboral - organizacional es un agente de cambio, que orienta su quehacer a buscar niveles cada vez más elevados de bienestar en las personas que trabajan. Desde esta posición deberá poner a disposición de los directivos su conocimiento teórico y aplicado, de manera de establecer sistemas de compensación que contemplen justicia y equidad en la retribución e incluyan mayor participación de los empleados, al tiempo que aseguren el cumplimiento de las metas y, en definitiva, el éxito de la organización.

El rol del psicólogo se orientará al establecimiento de la pregunta acerca del sentido del trabajo, y de cómo la organización aborda dicha respuesta, a través de estrategias de alineamiento que comprometan a la organización en su conjunto. Esta motivación debe ser impulsada desde dentro, desde el diseño de la tarea que alimente la curiosidad del trabajador, que le permita poner en práctica sus habilidades y desarrollarse. Se trata de un trabajo como invitación a las personas, más allá de lo meramente funcional y pragmático, de manera que éstas sientan que entregan valor a su quehacer.

No se debe olvidar que los sistemas de compensación, al igual que las distintas estrategias de recursos humanos, son herramientas comunicacionales de la empresa, que orientan a sus empleados a pensar en las prioridades de la organización. Su

claridad y consistencia son un aporte al clima laboral y al establecimiento de culturas equitativas y percibidas como justas por los trabajadores.

Un análisis de las motivaciones de los trabajadores y su relación con las compensaciones puede ocurrir en varios niveles. El análisis aquí expuesto es principalmente individual, con énfasis en la conducta y los procesos cognitivos que explican su ocurrencia, intentando contestar qué provoca el comienzo, la mantención y el término de una determinada conducta. No obstante, se reconoce la existencia de otros niveles complejos de estudio. Así, el énfasis podría centrarse en los motivadores internos profundos de las personas desde teorías que a partir de supuestos mentales (teorías de los impulsos, motivadores inconscientes, de los instintos, etc.) den cuenta de la relación entre la motivación y las compensaciones. Por otra parte, el análisis puede ser grupal en términos de preguntarse acerca del comportamiento social y su relación con los sistemas de retribución.

Se abren interrogantes acerca del análisis social y cultural de las compensaciones, acerca de las diferencias entre diversas culturas y el rol de la compensación. Todas estas interrogantes pueden ser material para otros estudios, cualitativos y cuantitativos, que cuenten con apoyo conceptual y hallazgos de otras disciplinas como son la sociología y la antropología.

En este escenario, se generan espacios para investigaciones futuras que incorporen conceptos como el de actitud, componentes emocionales de la motivación, desarrollo y cambio de los motivadores a lo largo de la vida, diferencias individuales en términos de rasgos de personalidad, diferencias de género, diversidad de ideologías individuales y grupales, valores, cultura, diferencias entre organizaciones, entre otros. Siempre considerando la dificultad, respecto de su medición, que presenta un concepto tan complejo como la motivación.

Idealmente, se plantea como desafío estudiar estas variables desde diversas miradas teóricas aplicadas a la realidad chilena, de forma tal de realizar aportes al cúmulo de información específica del país, permitiendo, a largo plazo, proyectar intervenciones con valiosos fundamentos relativos a la realidad local.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

APABLAZA, R. (2000): *Modelo motivacional para el desarrollo organizacional a través del rediseño del trabajo*. Memoria para la obtención del grado de Magíster en Administración, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

ARANCIBIA, V. (2003): Apuntes de clase, asignatura Psicología Organizacional, Carrera de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

BARNAT, J. et al. (1995): *Diccionario enciclopédico Nauta Maior*. Barcelona, España: Ediciones Nauta.

BENÍTEZ, D. (1994): *Algunas consideraciones acerca de la elaboración de memorias en la carrera de Psicología*. Departamento de Psicología, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

BERG, H. (2002): Trabajadores y empresarios: socios de un mismo proyecto. *Management en Recursos Humanos*, n° 11, p. 14 - 20. Santiago, Chile.

BURKE, W. (1988): Comprensión de las organizaciones. En *Desarrollo Organizacional punto de vista normativo: de dónde provino el D.O* (pp. 86 – 117). México: Addison-Wesley Iberoamericana. Serie Desarrollo Organizacional.

BUTERLMANN, A. (s/f): *Nuevas Perspectivas en torno a un sistema de remuneraciones*. Texto docente, Diplomado en Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

CHIAVENATO, I. (2000): *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill. Quinta edición.

CONYON, M. y FREEMAN, R. (2002): Beneficios para la empresa de contar con trabajadores – accionistas. *Management en Recursos Humanos*, n° 5, pp. 7 - 13. Santiago, Chile.

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (2004): *Driving employee performance and retention through engagement*. Washington, DC, EUA: Corporate Executive Board.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1993): *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Octava edición.

DESSLER, G. (1996): *Administración de personal*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana. Sexta edición.

FAINÉ, I. y TORNABELL, R. (2001): ¿Es posible motivar a las personas de una organización? *Harvard Deusto Business Review*, n°102, p. 66 – 72. España.

FERNANDEZ, I. y BAEZA, R. (2002): El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. *Revista Tendencia en Psicología Contemporánea*, Serie Azul, n° 1, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.

FERNANDEZ, I. (2001): *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.

FERNANDEZ, I. (2002): *IX Congreso Mundial de Recursos Humanos*. Extraído el 2 de Agosto de 2005 de <http://www.ignaciofernandez.com>.

FERNANDEZ, I. (2002): *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica*. Extraído el 2 de Agosto de 2005 de <http://www.ignaciofernandez.com>.

FITZ – ENZ, J. (1999): El sistema de sueldos. En *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

FLANNERY, T., HOFRICHTER, D. y PLATTEN, P. (1997): *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

GÓMEZ – MEJÍA, L., BAKIN, D. Y Candy, R. (2005): *Recompensa del rendimiento*. Programa de desarrollo gerencial, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

GUZMÁN, P. y LACÁMARA S. (2004): *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

HACKMAN, J. y OLDHAM, G. (1980): *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison – Wesley.

HERZBERG, F. (1959): *The motivation to work*. Nueva York, EUA: John Wiley and sons. Segunda edición.

HERZBERG, F. (2003): Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? [Versión electrónica] *Harvard Business Review*, serie clásicos, pp. 3 – 11.

HUETE, L. (1997): *Servicios y beneficios*. Bilbao, España: Editorial Deusto.

LAWLER III, E. (1971): *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.

MASLOW, A. (1943): A theory of motivation. *Psychology Review*, pp. 370 – 396.

MCCLELLAND, D. (1970): *Como se motiva el éxito económico*. México: Editorial Hispano Americana.

MOBAREC, E. (2002): Comentario de Sistemas de remuneración eficaces. *Management en Recursos Humanos*, n° 5, pp. 6 – 7. Santiago, Chile.

MURO, P. (2002): ¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada? *Harvard Deusto Business Review*, n° 109, p. 62 - 69. España.

OLIVER, J. (1996): Pagos contra entrega. *Management Today*. Inglaterra.

PERRIS, H. (1950): Cómo desarrollar y comunicar sistemas de sueldos en hoteles, restaurantes e industrias de servicio. En *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*. Texto docente, Diplomado en Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

PFEFFER, J. (1998): Seis mitos peligrosos acerca de las remuneraciones. *Harvard Business Review*, mayo - junio 1998.

PUCHOL, L. (2000): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

REEVE, J. (1994): *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.

REICHHELD, F. y ROGERS, P. (2005): Motivar mediante métricas. *Harvard business review*, vol. 83, nº 9, p. 10 – 13.

ROBBINS, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.

ROSEN, C., CASE, J. y STAUBUS, M. (2005): Cada empleado un dueño [Abstract]. *Harvard business review*, Junio, extraído el 2 de Agosto de 2005 de <http://www.hbrl.com>.

SENGE, P., ROBERTS, C., ROSS, R., SMITH, B. y KLEINER, A. (2004): *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

ULRICH, D. (1997): *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

VILLANUEVA, A. y GONZALEZ, E. (2005): *Gestión en las Compensaciones I*. Manual del participante. Santiago, Chile.

VROOM, V. (1964): *Work and motivation*. Nueva York, EUA: John Wiley and sons.

WILSON, T. (2002): Sistemas de remuneración eficaces. *Management en Recursos Humanos*, nº 5, pp. 1 – 6. Santiago, Chile.

ZINGHEIM, P. y SCHUSTER, J. (2000): Sistemas de retribución: antes de que sea demasiado tarde. *Harvard Deusto Business Review*, nº 97, p. 62 – 68. España.

ZINGHEIM, P. y SCHUSTER, J. (1996): *The New Pay*. Nueva York, EUA: Jossey – Bass.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOYETT, J. y BOYETT, J. (1999): *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

BUTERLMANN, A. (1995): *Remuneraciones: Conceptos fundamentales*. Texto docente, Diplomado en Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

BUTTERISS, M. (1998): *Re – inventing HR: changing roles to create the high – performance organization*. Canadá: John Wiley and sons.

GODOY, F. (2001): *Jornada laboral como motivador de eficiencia productiva: alternativas viables*. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, L. (1998): *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw – Hill. Segunda edición.

KOONTZ, H. y WEIHRISCH, H. (2002): *Elementos de administración: enfoque internacional*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw - Hill.

LAWLER III, E. (1983): *Pay and organization development*. EUA: Addison – Wesley Publishing Company.

LEVINSON, H. (2003): Management por objetivos ¿de quién? [Versión electrónica]. *Harvard Business Review*, serie clásicos, pp. 20 – 28.

MASLOW, A. (1988): *Maslow on management*. Nueva York, EUA: John Wiley and sons.

MCCLELLAND, D. (1955): *Studies in motivation*. Nueva York, EUA: Appleton – Century – Crofts.

MCCLELLAND, D. y BURNHAM, D. (2003): El poder es el gran motivador [Versión electrónica] *Harvard Business Review*, serie clásicos, pp. 29 – 37.

NICHOLSON, N. (2003): Cómo motivar a sus empleados problema [Versión electrónica]. *Harvard Business Review*, serie clásicos, pp. 39 – 47.

NELSON, B. (1997): *1001 formas de motivar a los empleados*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

PEIRÓ, J.M. (1999): El modelo "amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Revista Papeles de Psicólogo*, nº 72, pp. 3 – 15. Madrid, España.

URIZ, J. (2001): Recursos humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor. *Harvard Deusto Business Review*, nº 101, p. 58 – 67. España.

VROOM, V. y DECI, E. (1979): *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trillas.

ZEHNDER, E. (2001): Una manera más simple de remunerar. *Harvard Business Review*, abril 2001. Traducción Jaime Fuenzalida Dublé.



## **VIII. ANEXO**

# **FICHAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Índice Anexo

<b>N° Ficha</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Página</b>
<b>1</b>	Modelo motivacional para el desarrollo organizacional a través del rediseño del trabajo	Apablaza, R.	93
<b>2</b>	Trabajadores y empresarios: socios de un mismo proyecto	Berg, H.	94
<b>3</b>	Nuevas perspectivas en torno a un sistema de remuneraciones	Butelmann, A.	95
<b>4</b>	Sistema de compensación e impacto de proyecto de variabilización de renta en ING Chile	Carreño, P.	96
<b>5</b>	Beneficios para la empresa de contar con trabajadores – accionistas	Conyon, M. y Freeman, R.	97
<b>6</b>	Compensación y administración de salarios (en Administración de recursos humanos)	Chiavenato, I.	98
<b>7</b>	<i>Driving employee performance and retention through engagement</i>	<i>Corporate Leadership Council</i>	99
<b>8</b>	El sueldo basado en la habilidad (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)	Davis, K. y Newstrom, J.	100
<b>9</b>	Participación de las utilidades (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)	Davis, K. y Newstrom, J.	101
<b>10</b>	Prestaciones flexibles (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)	Davis, K. y Newstrom, J.	102
<b>11</b>	Sistemas de incentivos económicos (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)	Davis, K. y Newstrom, J.	103
<b>12</b>	El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones	Fernández, I. y Baeza, R.	104
<b>13</b>	IX Congreso Mundial de Recursos Humanos	Fernández, I.	106
<b>14</b>	Tendencias de compensaciones en el mercado chileno	Fernández, I.	107
<b>15</b>	El sistema de sueldos (en Cómo medir la gestión de los recursos humanos)	Fitz – enz, J.	110
<b>16</b>	¿Es posible motivar a las personas de una organización?	Frainé, C. y Tornabell, R.	111
<b>17</b>	Planes de compensación variable en Citibank	García, C.	112
<b>18</b>	Retribución basada en el rendimiento: algunos obstáculos (en Recompensa del rendimiento)	Gómez - Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R.	113

<b>19</b>	Planes basados en el individuo (en Tipos de planes de retribución por rendimiento, en Recompensa del rendimiento)	Gómez - Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R.	114
<b>20</b>	Planes basados en el equipo (en Tipos de planes de retribución por rendimiento, en Recompensa del rendimiento)	Gómez - Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R.	115
<b>21</b>	Planes para toda la fábrica (en Tipos de planes de retribución por rendimiento, en Recompensa del rendimiento)	Gómez - Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R.	116
<b>22</b>	Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas	Guzmán, P. y Lacámara S.	117
<b>23</b>	<i>Work redesign</i>	Hackman, J. y Oldham, G.	118
<b>24</b>	La satisfacción de los empleados y el salario emocional (en Servicios y beneficios)	Huete, L.	119
<b>25</b>	<i>Pay and behavior in organizations</i> (en <i>Pay and organizational effectiveness</i> )	Lawler III, E.	120
<b>26</b>	Comentario de Sistemas de remuneración eficaces (Wilson, T.)	Mobarec, E.	121
<b>27</b>	¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada?	Muro, P.	122
<b>28</b>	Pagos contra entrega (en <i>Management today</i> )	Oliver, J.	123
<b>29</b>	Cómo desarrollar y comunicar sistemas de sueldos en hoteles, restaurantes e industrias de servicio (en <i>The Cornell hotel and restaurant administration quarterly</i> )	Perris, H.	124
<b>30</b>	Seis mitos peligrosos acerca de las remuneraciones	Pfeffer, J.	125
<b>31</b>	La compensación (en Dirección y gestión de recursos humanos)	Puchol, L.	126
<b>32</b>	Motivar mediante métricas	Reichheld, F. y Rogers, P.	127
<b>33</b>	Los programas de pago variable en la práctica (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	Robbins, S.	128
<b>34</b>	Programas de participación de los empleados (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	Robbins, S.	129
<b>35</b>	Planes basados en las capacidades (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	Robbins, S.	130
<b>36</b>	Prestaciones flexibles (En Motivación	Robbins, S.	131

	de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)		
<b>37</b>	Programas de pago variable (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)	Robbins, S.	132
<b>38</b>	Cada empleado, un dueño	Rosen, C., Case, J. y Staubus, M.	133
<b>39</b>	Sistemas de remuneración eficaces	Wilson, T.	134
<b>40</b>	Sistemas de retribución: antes que sea demasiado tarde	Zingheim, P. y Schuster, J.	136

### Ficha Bibliográfica 1

Título	Modelo motivacional para el desarrollo organizacional a través del rediseño del trabajo
Autor/año	Apablaza, R. (2000)
Palabra (s) clave (s)	Motivación, diseño del trabajo
Descripción	En este texto, el autor aborda el tema de la motivación laboral desde el diseño del trabajo, es decir, desde las tareas que componen el trabajo diario de los empleados.
Ideas principales	<p>Para lograr obtener motivación y satisfacción en las personas se requiere expandir tanto horizontal como verticalmente el trabajo. La expansión horizontal de la tarea, se refiere a la asignación de etapas adicionales en el proceso de producción o servicio. Esta asignación es necesaria para que los empleados sientan la experiencia de realizar una tarea completa. Por otro lado, la expansión vertical, se refiere al otorgamiento de responsabilidad por las actividades de planificación y control. Es necesaria para que los empleados sientan que dominan la ejecución del trabajo. Estos son aspectos que caracterizan el modelo participativo de gestión.</p> <p>Además, existen otros requisitos que es necesario cumplir para que los trabajadores se sientan motivados en su trabajo. Primero, la tarea debe ser interesante, es decir, que los empleados realicen una labor integral usando aptitudes y habilidades que valoran. Segundo, autonomía y libertad para realizar su trabajo y tercero, retroalimentación periódica sobre su desempeño laboral.</p> <p>Los sistemas de recompensa e incentivos ejercen una importante influencia sobre la motivación. Para que esto ocurra, se debe pagar a los individuos de tal modo que su desempeño sea concordante con los objetivos estratégicos de la organización, es decir, lograr un alineamiento de intereses entre trabajadores y empresa. Los dos rasgos más importantes de los sistemas de recompensas son su vinculación con el desempeño y la medida en que permiten determinar como una persona agrega valor al proceso global.</p>

## Ficha Bibliográfica 2

Título	Trabajadores y empresarios: socios de un mismo proyecto
Autor/ año	Berg, H. (2002)
Palabra (s) clave (s)	Motivación, compromiso
Descripción	El artículo trata sobre el compromiso de los trabajadores como factor clave en el logro de los objetivos de la empresa. Comenta la experiencia chilena en relación a los resultados de un estudio, llamado "Motivación, trabajo y empresa", en el que se encuestó a 600 trabajadores de distintas empresas de la Región Metropolitana, con cargos de operario y administrativo. Este estudio buscaba conocer el grado de compromiso del trabajador chileno en los resultados de la empresa y si estaba dispuesto a aportar más allá de su tarea asignada.
Ideas principales	<p>Los resultados del estudio muestran que los trabajadores chilenos claramente están interesados por saber qué pasa en su empresa y por aportar con ideas que sean escuchadas y tomadas en cuenta. Sin embargo, éstos se comprometen si existen dos elementos fundamentales, que permiten lograr el compromiso de los empleados con su empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confianza entre empleadores y trabajadores al interior de la empresa.</li> <li>2. Trabajadores que se sientan involucrados y formando parte de un proyecto común.</li> </ol> <p>Las empresas que generan confianza con sus trabajadores y los involucran en un proyecto común, logran que éstos estén comprometidos. En estos casos, se observa que el trabajador es tratado más como un socio que como un empleado, entendiendo por socio a alguien que está dispuesto a aportar lo mejor de sí para el éxito del negocio, que entiende que su éxito está ligado directamente al éxito de la empresa y que cuida los bienes e intereses de ésta porque los siente suyos.</p> <p>Para que un trabajador se sienta socio de la empresa en que trabaja se requiere: reglas claras y estables en el tiempo, un proyecto atractivo, información oportuna y clara sobre el avance del proyecto, respeto y cumplimiento de acuerdos, un líder con visión y reconocimiento y retribución oportuna y periódica (tanto monetaria como no monetaria) al aporte que éste hace al cumplimiento de los objetivos del proyecto.</p>

### Ficha Bibliográfica 3

Título	Nuevas perspectivas en torno a un sistema de remuneraciones
Autor/año	Butelmann, A. (s/f)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, remuneración como inversión
Descripción	El autor plantea la necesidad de cambiar el enfoque del sistema de remuneraciones desde una estricta concepción de costos, a un mecanismo que motiva e induce a la acción dentro del cambio estratégico de la organización. Entendiendo a la remuneración como una inversión realizada por la organización en conocimientos, habilidades, especialización y esfuerzos desarrollados para el logro de las metas. El sistema de remuneraciones tendrá que valorar a los individuos de acuerdo a su contribución a los resultados de la organización. La característica del sistema moderno de compensaciones es el establecimiento de remuneraciones y beneficios individuales dentro de un colectivo.
Ideas Principales	<p>Tradicionalmente, las organizaciones han contemplado a las remuneraciones como un elemento únicamente relacionado con el costo y no la han vinculado adecuadamente con el comportamiento y satisfacción de sus recursos humanos. Actualmente, la remuneración es vista como un medio de inversión. Inversión por parte de la institución, para obtener la integración de sus trabajadores, motivándolos a capacitarse y adquirir nuevas habilidades, a desempeñarse mejor, a actuar con sentido de equipo, a adaptarse a los cambios, generando así estabilidad y potencial de desarrollo para las personas. Por parte de los trabajadores, ellos invierten en el sistema de remuneraciones en la medida que su buen desempeño les permitirá obtener satisfacción a sus necesidades, al tiempo que son invitados a un crecimiento y desarrollo personal.</p> <p>Para lograr que el trabajador sea un actor en la organización, es necesario que el sistema de remuneraciones lo motive a participar de sus objetivos. La compensación está ligada al aporte que el trabajador realiza a la organización, es decir, a sus responsabilidades, a su grado de cumplimiento con respecto a los objetivos y a su capacidad de crecimiento dentro de ella. Cuando un sistema de remuneraciones no contempla elementos que permitan compensar las diferencias individuales, habrán personas que suponen realizan trabajos con igual valor para la organización; aquel que es más capacitado y que posee mejor desempeño buscará igualarse con el de menor desempeño disminuyendo su potencial y la organización tiende a estancarse.</p> <p>En algunos casos los administradores incorporan beneficios adicionales a la remuneración económica, con un fin estratégico de provocar dependencia o percepción de real preocupación por parte de los trabajadores, aumentando indirectamente la productividad.</p> <p>Los sistemas tradicionales de beneficios están diseñados para un tipo de trabajador promedio, pero hoy en día se enfatiza las características personales de cada trabajador, dentro de un contexto general, donde el concepto de equidad prima por sobre el de uniformidad. Se pueden desarrollar sistemas de autoservicio en la recepción de los beneficios, mediante los cuales el trabajador determina cuales necesidades satisfacer en función del perfil personal, a partir de una suerte de menú puesto a disposición por la organización.</p>

#### Ficha Bibliográfica 4

Título	Sistema de compensación e impacto de proyecto de variabilización de renta en ING Chile
Autor/año	Carreño, P. (2005)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, renta variable
Descripción	Información obtenida en una entrevista realizada a Pablo Carreño Analista Senior de Recursos Humanos y líder del proyecto de variabilización de renta, de ING Chile, empresa de servicios financieros.
Ideas principales	<p>En ING Chile la compensación total, para todos sus empleados, se compone por una renta fija, una renta variable (bono de desempeño), beneficios (seguro de vida, plan de salud, etc.) y un programa de reconocimiento. La parte fija de la remuneración se otorga según funciones del cargo y es sobre la cual se realizan los ajustes según evaluación de desempeño por competencias (una vez al año). La parte variable corresponde al bono de desempeño según cumplimiento de objetivos y el programa de reconocimiento consiste en premiar a los empleados evaluados como sobresalientes con un viaje y días adicionales de vacaciones.</p> <p>Sin modificar lo anterior, en el 2005 se inició un proyecto de variabilización de renta para algunos cargos de las áreas de operaciones y servicio al cliente, para generar aumentos relevantes (10% a lo menos) en los indicadores afectados por la variabilización (ejemplo: retención, productividad, ingresos, etc.). La idea era crear un sistema de incentivos motivantes que movilicen a las personas y equipos al logro de las metas de la compañía.</p> <p>La implementación del proyecto comenzó por el área de operaciones en junio del 2005 y los siguientes son algunos de los resultados: en el departamento de recaudación el promedio de tasa de recaudación antes de la variabilización era de un 68%, la meta planteada fue de un 70% y en el último mes (octubre) el resultado fue de un 83%. Al mismo tiempo, la mora ha disminuido en un 51%.</p> <p>En el departamento de Cobranza Judicial, con el cambio a renta variable, la producción (dineros recuperados) registró un alza del 14% respecto al último trimestre con renta fija. Las transacciones (deudas detectadas e ingresadas al sistema) aumentaron a un 35% y la eficiencia a un 19%, respecto de la asignación de deuda.</p> <p>De esta manera, se puede apreciar que en los tres a cuatro primeros meses de implementación del sistema de variabilización, aumenta la productividad y por lo tanto la renta de los empleados, sobretodo en los cargos con menor renta.</p> <p>Es importante señalar, que los empleados que se vieron afectados por esta variabilización en sus rentas, en un comienzo sintieron temor e incertidumbre ante la variabilización, el que es mayor a medida que la edad aumenta, sin embargo, luego al ver el positivo impacto en sus rentas esos sentimientos desaparecen e incluso ha observado una mejora en el clima laboral.</p>



### Ficha Bibliográfica 5

Título	Beneficios para la empresa de contar con trabajadores – accionistas
Autor/año	Conyon, M. y Freeman, R. (2002)
Palabra (s) clave (s)	Opciones de compra de acciones ( <i>stock option</i> ), desempeño
Descripción	En este artículo se expone la tendencia, en aumento, observada en países desarrollados, de incluir a los empleados como accionistas de la empresa en que trabajan. Se exponen argumentos, basados en investigaciones, a favor y contra de esta practica.
Ideas principales	<p>Argumentos a favor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos: se plantea que poseer acciones u opciones para la compra de acciones puede constituir una motivación poderosa para los empleados. Los sueldos fijos sólo remuneran a las personas por ir a trabajar, por lo tanto no las estimulan a mostrar un mejor desempeño. En cambio, ser dueño de un activo, como una opción de compra de acciones, motiva directamente a los empleados a ser más productivos para aumentar el precio de la acción. De esta manera, los empleados se convencen de que tienen que pensar y actuar como propietarios.</li> <li>- Reclutamiento y retención: ofrecer paquetes de pago competitivos que involucren una remuneración con opciones de compra de acciones, ayuda a atraer y retener a los mejores empleados en mercados laborales competitivos.</li> <li>- Incentivos tributarios: existen importantes incentivos tributarios para las empresas que ofrecen a sus empleados posibilidades de ser accionistas (en países como Inglaterra, Estados Unidos y Bélgica). Es importante señalar que, para tener éxito, la posesión de acciones por parte de los empleados se debe acompañar de mayor comunicación y participación de éstos en las decisiones, en otras palabras, se debe crear una cultura donde todos se sientan y actúen como dueños (se comprometan).</li> </ul> <p>Argumentos en contra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo se debieran otorgar incentivos a aquellos empleados capaces de influir en los resultados (por esto la opción de compra de acción suele otorgarse a los gerentes y a los directores), ya que para quienes desempeñan cargos inferiores resulta más difícil identificar la relación entre su trabajo y cómo este influye en el desempeño de la empresa.</li> <li>- El otro problema se refiere a que si hay gran cantidad de empleados accionistas, alguno podría no realizar su parte de esfuerzo, confiando en que los demás se esforzarán por aumentar el desempeño. Si todos actuaran así, no habría ganancias que repartir.</li> </ul> <p>Investigaciones realizadas en Estados Unidos e Inglaterra, demuestran la existencia de una relación positiva entre el desempeño de la empresa y empleados – accionistas. Por ejemplo, un estudio realizado por NCEO (<i>National Center for Employee Ownership</i>) de EUA, descubrió que 229 empresas que ofrecían opciones para la compra de acciones mostraban un desempeño significativamente mayor que las empresas que no implementaban este tipo de planes. Existe amplia evidencia de que el uso de sistemas de remuneración compartida puede mejorar el desempeño de la empresa al otorgar un incentivo directo a los empleados. Cabe señalar, que estudios de esta naturaleza no se han realizado en Chile.</p>

### Ficha Bibliográfica 6

Título	Compensación y administración de salarios (en Administración de recursos humanos)
Autor/año	Chiavenato, I. (2000)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, renta variable, productividad
Descripción	En este clásico texto de Administración de recursos humanos, en el capítulo dedicado a la compensación o administración de salarios, se reflexiona acerca del impacto de la remuneración variable en la productividad.
Ideas principales	La remuneración tradicional, por ser fija, no motiva a las personas a desempeñarse mejor. La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene cuando ellas tienen interés en producir más. Por lo tanto, la remuneración variable puede activar la productividad. La remuneración variable no presiona el costo de las empresas ya que éstas se autofinancian con el aumento de la productividad.

### Ficha Bibliográfica 7

Título	<i>Driving employee performance and retention through engagement</i>
Autor/año	<i>Corporate Leadership Council (2004)</i>
Palabra (s) clave (s)	Compromiso, retención, desempeño
Descripción	Estudio realizado a más de 50.000 empleados en 59 organizaciones de 27 países. Buscaba determinar los beneficios, para el negocio, del compromiso de los empleados y las palancas que conducen al compromiso en la fuerza de trabajo.
Ideas principales	<p>Los principales hallazgos del estudio fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las estrategias de compromiso exitosas comienzan con una definición de Compromiso enfocada en los resultados.</li> <li>2. La mayoría de los empleados no están ni completamente comprometidos ni completamente no comprometidos.</li> <li>3. El compromiso tiene un impacto significativo sobre el desempeño y la retención de los empleados.</li> </ol> <p>En específico, respecto al tema de compensaciones los hallazgos fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de compensaciones: se encontraron tres grupos de palancas<sup>3</sup> que influyen en el compromiso de los empleados: (a) que exista conexión entre el desempeño y recompensas financieras y profesionales; (b) satisfacción con el paquete de compensaciones total (incluye sueldo base y bonos); (c) percepción de equidad tanto externa como interna.</li> <li>- Beneficios: se descubrió que comunicar información clara, útil y precisa sobre los programas de beneficios tiene un impacto mayor en el esfuerzo y en la retención de los empleados que los programas mismos.</li> </ul>

<sup>3</sup> Palancas son tácticas, estrategias, eventos o intervenciones que una organización use para mejorar el compromiso en sus empleados.

### Ficha Bibliográfica 8

Título	El sueldo basado en la habilidad (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)
Autor/año	Davis, K. y Newstrom, J. (1993)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, pago por habilidades
Descripción	El programa de pago por habilidades es consistente con otros programas de incentivo, en tanto vincula el sueldo de los empleados con (en potencia de) un mejor desempeño. Posee algunas ventajas y desventajas.
Ideas Principales	<p>En el sistema de pago por habilidades se recompensa a los empleados individuales por lo que saben hacer. Empiezan a trabajar con una tarifa base y reciben incrementos por desarrollar una habilidad dentro del trabajo actual o por aprender cómo desempeñar otros puestos dentro de su unidad de trabajo.</p> <p>Las ventajas de este sistema pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crean una fuerte motivación para que los empleados desarrollen sus conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo, refuerzan el sentimiento de autoestima de los trabajadores y brindan a la organización una fuerza laboral altamente flexible y capacitada que puede ser reemplazo (<i>backup</i>) en otros cargos.</li> <li>2. La monotonía del trabajo se reduce debido a que las personas rotan en distintos puestos de trabajo.</li> </ol> <p>Las desventajas de este sistema pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Requiere de una cultura organizacional que facilite el desarrollo y la confianza mutua.</li> <li>2. La exigencia en términos de comunicación es alta; los empleados deben comprender el sistema y tener expectativas realistas sobre sus posibilidades de adquirir nuevas habilidades, ser evaluados oportunamente y, en consecuencia, alcancen mayores niveles de renta.</li> </ol>

### Ficha Bibliográfica 9

Título	Participación de las utilidades (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)
Autor/año	Davis, K. y Newstrom, J. (1993)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, participación de utilidades
Descripción	La participación de las utilidades posee ventajas y desventajas con respecto a su acción motivadora en los empleados. Será más probable que funcione en determinadas organizaciones y segmentos dentro de ellas.
Ideas Principales	<p>En este sistema, la organización distribuye entre los empleados una parte de las utilidades, ya sea inmediatamente después del año fiscal o en fecha posterior.</p> <p>La ventaja principal de este sistema pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados se interesan en el éxito económico de su compañía cuando perciben que sus propias recompensas están afectadas por éste. Consecuentemente tiende a desarrollarse un mayor trabajo en equipo institucional.</li> </ol> <p>Las desventajas de este sistema pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las utilidades no están directamente relacionadas con el esfuerzo del empleado en el trabajo. Las condiciones del mercado podrían nulificar el trabajo intenso de los empleados.</li> <li>2. El tiempo prolongado que deben esperar los empleados para recibir su recompensa disminuye su efecto positivo.</li> </ol> <p>En general este tipo de sistema funciona mayormente en organizaciones de rápido crecimiento y rentables, en las que existen oportunidades sustanciales de recompensa para sus empleados. Es menos probable que sea útil en organizaciones estables o es descanso dónde hay reducidos márgenes de utilidad. Asimismo, puede ser utilizada de mayor forma en la gerencia o alto mando debido a que sus acciones y decisiones están asociadas más directamente con los resultados generales de la organización.</p>

### Ficha Bibliográfica 10

Título	Prestaciones flexibles (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)
Autor/año	Davis, K. y Newstrom, J. (1993)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, prestaciones flexibles
Descripción	Algunas organizaciones ofrecen programas de prestaciones flexibles en los cuales se permite a los empleados seleccionar una combinación individual de prestaciones, ajustadas a sus necesidades y requerimientos.
Ideas Principales	La combinación particular de recompensas que utiliza una compañía depende de las necesidades de los empleados, el tipo de trabajo y el ambiente de la organización. Para satisfacer de mejor manera las necesidades de sus empleados, muchas organizaciones ofrecen programas de prestaciones flexibles en los cuales se permite a los empleados seleccionar su combinación individual de prestaciones. Cada persona recibe cierta suma por su trabajo y, posteriormente, entre una diversa gama de opciones disponibles, selecciona una combinación individual específica de recompensas económicas preferidas hasta sumar el total autorizado.

### Ficha Bibliográfica 11

Título	Sistemas de incentivos económicos (en Evaluación del desempeño y recompensas, en El comportamiento humano en el trabajo)
Autor/año	Davis, K. y Newstrom, J. (1993)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, incentivos
Descripción	Los sistemas de incentivos producen consecuencias positivas y negativas para los empleados. Ambas deben evaluarse con el fin de determinar la viabilidad de un sistema de incentivos. La principal razón para el uso de incentivos salariales es clara: casi siempre incrementan la productividad.
Ideas Principales	<p>La idea básica de los sistemas de incentivos económicos es determinar el salario de un empleado en proporción a algún criterio de desempeño individual, grupal y/o organizacional. Para que tenga éxito el incentivo debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados crean firmemente que después del desempeño obtendrán la recompensa. Si el plan es muy complejo y la conexión no es simple, es menos probable que surja la motivación.</p> <p>Las ventajas de este tipo de incentivos pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Refuerzan la idea que tienen los empleados de que habrá recompensa para el buen desempeño. Si se parte de la base que el dinero tiene valencia para un empleado, entonces la motivación debe aumentar.</li> <li>2. Desde el punto de vista de la teoría de la equidad, son favorables debido a que quienes se desempeñan mejor obtienen mayor recompensa y dicha relación insumo - producto suele ser percibida por los trabajadores como equitativa.</li> <li>3. Este tipo de sistema - frecuente y continuo - suele modificar el comportamiento de las personas ya que el salario (consecuencia deseada) actúa como reforzador, aumentando las conductas de adecuado desempeño.</li> <li>4. Desde el punto de vista del empleado, este incentivo es comparativamente objetivo; puede calcularse a partir del número de piezas producidas, pesos, dólares o algún criterio similar y cuantificable.</li> <li>5. Los empleados se sienten satisfechos al realizar bien su trabajo, lo que responde a su impulso de logro. Así, su propia imagen puede mejorar al tener un mayor sentimiento de competencia.</li> <li>6. Estos incentivos fomentan la cooperación entre los trabajadores debido a la necesidad de trabajar juntos para obtener premios y castigos.</li> </ol> <p>Las desventajas de este tipo de incentivos pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La equidad potencial queda limitada por otros sucesos dentro de la organización considerados como desigualdades.</li> <li>2. En términos conductuales, existen consecuencias desfavorables que ocurren junto con las consecuencias favorables asociadas al salario y que tienden a reducir las ventajas asociadas a los incentivos.</li> <li>3. Los empleados con energía decreciente pueden disminuir sus montos de renta y afectar su percepción y satisfacción laboral.</li> <li>4. Requiere una compleja planificación en términos de las variables como por ejemplo, el establecimiento de tasas de desempeño individuales. Se debe evitar utilizar tasas laxas que se refieren a cuando los empleados pueden alcanzar la producción estándar con un esfuerzo menor al normal. Si se ajusta la tasa más alta, esta acción correctiva puede ser percibida como una desigualdad.</li> </ol>

## Ficha Bibliográfica 12

Título	El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones
Autor/año	Fernández, I. y Baeza, R. (2000)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, rol del psicólogo
Descripción	Este artículo aborda las compensaciones desde la psicología organizacional, reflexionando sobre el aporte de estos profesionales como importantes actores de la gestión profesional de las compensaciones.
Ideas principales	<p>La teoría motivacional de Herzberg es, sin duda, la que explica de mejor manera las aplicaciones organizacionales de la motivación y permite visualizar los factores higiénicos y motivadores del trabajo. Sin embargo, hay que considerar que la compensación tiene un doble sentido, ya que ligada a la satisfacción de las necesidades básicas no es motivante (factor higiénico) pero en relación al logro de metas y el reconocimiento ligado a ello moviliza la motivación. Este planteamiento contradice la creencia ampliamente difundida sobre la remuneración como un factor higiénico y, por lo tanto, no motivante del desempeño laboral.</p> <p>Los aportes de los psicólogos en esta materia se pueden resumir y ordenar según bajo los siguientes enunciados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar las compensaciones como una de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo: relacionar las compensaciones con el sentido estratégico y la finalidad de una organización, permite a las personas sentirse parte de la misma, comprender qué valor le asigna la empresa a su contribución, sentirse valorado e importante como persona que aporta y reencuadrar la motivación en relación a la organización. De este modo, se permite el desarrollo de motivaciones intrínsecas, que son las que dan cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. Esta idea está lejana a la creencia del dinero como motivador extrínseco. La consolidación de la profunda relación entre las compensaciones como expresión de sentido y valores de la organización y el sentido del trabajo individual, permitirá el desarrollo de motivaciones individuales intrínsecas, sólidas y poco permeables a las condiciones externas.</li> <li>El sentido existencial que las personas buscan en su trabajo, como necesidad psicológica, debe ser considerada, canalizada y administrada por las empresas, ya que tiene una relación directa con el logro de los resultados organizacionales a nivel de desempeño individual, ya que es el talento el que mueve al capital y no al revés.</li> <li>2. Ajustar las estrategias de compensación a los diseños organizacionales requeridos y las culturas laborales existentes: el rol de psicólogo es identificar los tipos de cultura existentes en la organización y diseñar estrategias de remuneración específicas que mejor fomenten el desempeño, esto es que motiven de mejor manera a los empleados a mostrar desempeños sobresalientes y alineados con los valores de la empresa, para el logro de los objetivos corporativos. Como plantea Ulrich (1997) psicólogos como agentes de cambio organizacional.</li> <li>3. Examinar nuevas formas de compensación orientadas a estimular la motivación personal de los empleados y su transferencia hacia buenos desempeños laborales: existe una necesidad progresiva en las empresas de identificar las motivaciones y las fuentes de valoración de las personas, ya que, psicológicamente, éstas esperan que se les</li> </ol>



	<p>recompense con los medios que más valoran. En otras palabras, las organizaciones deberán identificar y entregar las condiciones para el desarrollo de la carrera profesional y, en este sentido, ser hábiles en retener a los más talentosos.</p> <p>4. Asegurar la equidad en las decisiones de compensaciones: es posible realizar aumentos de renta por desempeños sobresalientes dentro de la banda salarial del cargo, sin alterar la estructura de cargos construida técnicamente como garante de la equidad interna.</p> <p>5. Comunicar abiertamente los criterios de diseño y decisión de compensaciones: los efectos positivos de informar abiertamente cómo se diseñó el sistema de remuneraciones y de incentivo variable y cuáles son las políticas de compensaciones, son la reducción de las disonancias producidas por la inconsistencia entre lo declarado por la organización y lo implementado en la práctica, la demostración de respeto por los trabajadores mediante la transparencia del sistema de compensación como una condición necesaria para el clima de relaciones laborales favorable, y el fortalecimiento del liderazgo y la credibilidad organizacional, al saber que las compensaciones se están administrando claramente.</p>
--	--

### Ficha Bibliográfica 13

Título	IX Congreso Mundial de Recursos Humanos
Autor/año	Fernández, I. (2002)
Palabra (s) clave (s)	Compensación/desafíos
Descripción	El autor plantea los desafíos para Chile en el área de las compensaciones, intentando responder la pregunta ¿Cómo aportan los recursos humanos al éxito de una empresa o institución?
Ideas Principales	<p>Dentro de los principales aportes en relación con las compensaciones, se encuentra la creciente profesionalización de las estrategias de compensaciones. Se tiende a ir adaptando la forma de pago a las personas dependiendo de la cultura laboral en que se encuentren, del logro de sus resultados personales y grupales y de las competencias que demuestren. Se observa un mayor desarrollo de las estrategias de retención de ejecutivos y personas de talento, en esquemas de remuneraciones que consideren y asocien equidad interna con competitividad externa.</p> <p>Uno de los desafíos para Chile corresponde a evaluar la aplicación de estrategias de compensación, que tengan como objetivo reconocer la contribución de cada trabajador a la organización, como una forma de alinear las competencias individuales con las metas estratégicas de las empresas.</p> <p>Por otra parte, en un mercado competitivo, será necesario retener a las personas de diferentes niveles organizacionales que se estima concentren las ventajas competitivas de la organización en términos del recurso humano. Será un desafío diseñar e implementar sistemas de retención de talentos, básicamente sistemas de renta variable asociados a resultados y beneficios personalizados.</p>

### Ficha Bibliográfica 14

Título	Tendencias de compensaciones en el mercado chileno
Autor/año	Fernández, I. (2001)
Palabra (s) clave (s)	Compensación/tendencias
Descripción	Este artículo presenta las principales tendencias que se observan en el mercado chileno en materia de compensaciones y comenta las mejores prácticas que se están desarrollando en nuestro país.
Ideas principales	<p>En Chile, antes de 1990, las compensaciones eran vistas como pago de remuneraciones cuya única exigencia era cumplir la legislación laboral y tributaria. Estaban principalmente asociadas al desarrollo de encuestas de remuneraciones de mercado, usadas como único criterio para administrar sueldos. Desde 1990 a la fecha, su gestión ha adquirido gran importancia observándose su profesionalización.</p> <p>Actualmente, en Chile, en materia de compensaciones es posible observar nueve tendencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evolución desde una administración tradicional a una gestión de riesgo compartido: el actual escenario de negocios se caracteriza por ser altamente dinámico. Ello supone un riesgo empresarial alto e incertidumbre en los resultados. Dentro de las estrategias más comunes asumidas por las empresas para enfrentar este escenario adverso, se encuentra la reducción de control de gastos fijos, dentro de los cuales los gastos de personal ocupan una posición relevante. Así, la estrategia más implementada por las empresas ha sido despido de empleados, por su impacto inmediato en los resultados. Sin embargo, otras empresas han visualizado una estrategia de más largo plazo, protegiendo la inversión que han hecho en selección y entrenamiento de empleados, tomando la decisión de mantener a los más competentes. No obstante, la presión de costos persiste, por lo tanto la estrategia desarrollada, por estas empresas, ha sido variabilizar la remuneración. De esta manera, se presenta una gestión de riesgo compartido, donde la incertidumbre que viven las empresas es asumida tanto por éstas como por sus empleados; se comparten las ganancias y también las pérdidas (considerando un piso de renta fija para los empleados).</li> <li>2. Mayor manejo profesional de tema: generalmente esta tendencia se observa en empresas de más de 300 trabajadores con estructuras organizacionales combinadas (por ejemplo, estructuras funcionales y áreas de staff). En estas organizaciones, se ha evolucionado paulatinamente desde "el acto de pagar" al "qué se quiere pagar", modificando el carácter instrumental tradicional de la compensación a un sentido estratégico. Esta evolución se observa, también, en la conformación de áreas de recursos humanos multidisciplinarias con altos niveles de profesionalización.</li> <li>3. Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna: los sistemas de evaluación de cargos son múltiples, pero se observa una masificación del sistema de puntos creado por Edgard Hay en 1952. Este sistema permite evaluar todos los cargos a través de factores comunes (responsabilidad, resolución de problemas, competencias y condiciones de trabajo) mediante matrices de puntos que arrojan un valor numérico asociado a cada cargo y que describe la ubicación relativa en la estructura organizacional. Dentro de las ventajas de utilizar estos sistemas se pueden mencionar: equidad,</li> </ol>

	<p>transparencia, baja rotación, clima laboral favorable y control de los costos de remuneraciones.</p> <p>4. Mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado, como eje de la competitividad, como eje de la competitividad externa: cualquier análisis de las compensaciones exige contar con información de mercado para determinar el grado de competitividad y posicionamiento de las remuneraciones de cada organización. Las encuestas de remuneraciones disponibles en Chile son provistas por empresas auditoras internacionales y por algunas consultoras locales, quienes han introducido mejoramientos en la confiabilidad de la información, el tamaño de la muestra de empresas y cargos, la inclusión del efecto de la renta variable sobre la compensación total, la presentación de resultados según mercados específicos y mejores análisis de la estructura de la compensaciones.</p> <p>5. Uso crecimiento de metodologías estadísticas para el diseño de estructuras de cargos y cálculo de estructuras de remuneración óptimas: el rigor metodológico y el uso de la estadística descriptiva e inferencial como herramienta de diseño de estructuras de cargos y remuneraciones, posicionan la gestión de compensaciones como una de las estrategias más confiables, de manejo cuantitativo y directamente relacionadas con las metas de las empresas, desde la cual es área de recursos humanos contribuye al éxito del logro organizacional. Las aplicaciones metodológicas en el ámbito de compensaciones son las siguientes: encuestas de remuneraciones, análisis de posicionamiento de las remuneraciones, determinación del número de categorías de una estructura de cargos, regresión estadística como base del cálculo de la estructura interna de remuneraciones óptimas, amplitud de intervalo salarial según políticas de recursos humanos, uso de matrices de mérito como herramienta de aumento de renta fija y planes de ajuste salarial.</p> <p>6. Progresiva introducción de sistemas de renta variable: por efecto de la globalización de los negocios, la introducción de sistemas de renta variable es una tendencia mundial, constatada en el 9° Congreso de Recursos Humanos (México, 2002).</p> <p>Técnicamente, se concibe la renta variable como: un elemento motivador y direccionador del desempeño de las personas, una forma de compartir riesgos y ganancias, una estrategia de control de gastos, una forma eficaz de comprometer a las personas con los resultados del negocio, un factor de coherencia organizacional entre el discurso ejecutivo y la práctica de trabajo.</p> <p>La lógica del sistema de incentivo variable es que los desempeños y resultados por sobre el promedio histórico permiten alcanzar una remuneración significativamente mayor (si trabajo mejor, gano más), en otras palabras, una vez logrados ciertos resultados base, se comienza a pagar el incentivo variable. Por esto, generalmente, la renta variable se financia con: incremento de productividad y/o ventas, reducciones de costo operacional, disminución de renta fija, sustitución de beneficios, congelamiento de los aumentos de renta fija y asignación del presupuesto de aumento anual de remuneraciones al sistema de incentivo variable.</p> <p>Los factores que son considerados como parte de las fórmulas de incentivo variable, se determinan de la identificación de la cadena de valor de cada empresa, pagándose por buenos resultados en los factores críticos del éxito del negocio.</p>
--	---

	<p>Generalmente, la aplicación de la renta variable está extendida en áreas comerciales y productivas, ya que existen indicadores medibles de resultados fácilmente obtenibles. Su aplicación a otras áreas de la empresa es factible en la medida que se disponga de sistemas de información que entreguen indicadores medibles de gestión.</p> <p>Otro aspecto a considerar en el diseño del incentivo variable es la periodicidad de pago del mismo. Dado que el objetivo es desarrollar una motivación adicional a la habitual, no es recomendable pagarlo mensualmente, pues en el corto plazo se le considerará parte de la remuneración mensual y perderá su efecto incentivador. Tampoco se debe distanciar demasiado su pago, pues debe existir contingencia temporal entre los buenos resultados y la compensación, razón por la que se constata que el pago trimestral del incentivo.</p> <p>7. Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico: constituye una tendencia general la aplicación de diferentes políticas de posicionamiento de las remuneraciones según las responsabilidades del cargo. Se observa en la práctica que a nivel ejecutivo la mayoría de las empresas paga el promedio o más del mercado comparativo, mientras que a niveles profesionales, técnicos y administrativos se paga el promedio del mercado o menos.</p> <p>8. Crecientes estrategias de retención de ejecutivos y personas clave: para retener directivos y personas clave se aplican estrategias que no se guían por los criterios de una estructura de remuneraciones ni por factores de competitividad externa. Los criterios de reconocimiento para esas personas responde a la compensación emocional, es decir, cada uno desde su marco personal de valoración, requiere ser recompensado con aquello que le provoque mayor satisfacción psicológica. En otras palabras, el análisis excede lo económico y salarial y se relaciona con la satisfacción personal, el sentirse valorado y respetado y con la calidad de vida.</p> <p>Una encuesta efectuada en 2002 por Acción Empresarial, llamada "Factores que son prioridad al momento de elegirán lugar de trabajo" a 461 estudiantes egresados y postgraduados de 7 universidades chilenas, quienes estimaron que las principales cualidades de una empresa para atraer a nuevos profesionales son: buen clima laboral, calidad de vida e imagen de la empresa. Cuando se consultó sobre lo más valorado de la oferta de una empresa, la remuneración mensual competitiva fue el factor más mencionado.</p> <p>9. Negociaciones colectivas decrecientes y reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados: se observa un cambio desde una perspectiva asistencialista hacia una perspectiva meritocrática, con primacía de los resultados y el desempeño, donde el rol de la empresa ya no es garantizar la estabilidad del empleo, sino que aumentar la capacidad de ganancia del trabajador para futuros empleos, en función del desarrollo de competencias en el trabajo actual. Se modificó la estabilidad por la empleabilidad, traspasando la incertidumbre de los negocios a las personas y estimulando que cada una de ellas se haga responsable de su carrera laboral.</p>
--	---

### Ficha Bibliográfica 15

Título	El sistema de sueldos (en Cómo medir la gestión de los recursos humanos)
Autor/año	Fitz – enz, J. (1999)
Palabra (s) clave (s)	Motivación, compensación
Descripción	En este texto, el autor aborda la relación entre motivación y compensación, mostrando diversos puntos de vista teóricos.
Ideas principales	<p>¿Cuál es la finalidad del sistema de remuneraciones? La misión es ayudar a atraer, conservar y motivar a los empleados. Esa respuesta es correcta en sus dos de sus partes. Hablando técnicamente, la motivación es un rasgo inherente de los seres humanos. No se puede motivar a una persona; solamente se puede estimular o incentivar a los empleados. La implicación de incentivar en vez de motivar es profunda cuando se aplica a la dirección de personas; la motivación es interna y la incentivación es externa.</p> <p>El sueldo se ha observado desde varios puntos de vista por los teóricos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dinero es un medio general de satisfacer las necesidades.</li> <li>2. El dinero es un incentivo básico.</li> <li>3. El dinero puede ser un atenuador de la ansiedad.</li> <li>4. El dinero hace que los trabajadores no se sientan del todo insatisfechos pero no los motiva.</li> <li>5. El dinero es un instrumento para alcanzar una meta que se valora.</li> </ol> <p>Sea cual sea el punto de vista que se prefiera, es probable que convenga en que el sueldo es un asunto importante en la mente de los trabajadores.</p>

### Ficha Bibliográfica 16

Título	¿Es posible motivar a las personas de una organización?
Autor/año	Frainé, C. y Tornabell, R. (2001)
Palabra (s) clave (s)	Motivación
Descripción	Este artículo plantea que el tema de la motivación de los empleados está en la personalidad de cada uno de ellos y poco se puede hacer para despertarla desde fuera, ya que depende de sus experiencias y de la credibilidad que sientan respecto a sus jefes y directivos. En este sentido, los autores plantean que sólo si desde fuera se apela a su interior se consigue motivar (activar la motivación intrínseca), lo cual es posible de conseguir buscando una sintonía entre las metas de la organización y lo que buscan los empleados.
Ideas principales	<p>Los autores distinguen tres tipos de motivación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extrínseca: es la que proporcional a retribución salarial.</li> <li>2. Intrínseca: la que tiene que ver con el desarrollo personal y el cumplimiento de los planes.</li> <li>3. Social o trascendente: se refiere al deseo de ser reconocido por lo demás, de sentirse apreciado por sus superiores y de creer en los valores de la dirección y en la función social que realiza la empresa. Según esta clasificación, en cualquier empresa la motivación de las personas debe trascender la pura remuneración económica, ya que, en cuanto seres sociales, las personas necesitan el reconocimiento de la sociedad y el aprecio de sus superiores.</li> </ol> <p>En materia de motivación, lo primero, es que los empleados deben tener muy claro qué se espera de ellos en la organización, ya que como seres finalistas, éstos necesitan conocer el porqué de lo que se les pide, el para qué de lo que hacen y el reconocimiento por el trabajo al que dedican esfuerzo e imaginación. Las personas buscan un sentido a su trabajo, por lo tanto es preciso que tengan un conocimiento claro de lo que se espera de ellos y de lo que la empresa pretende alcanzar a mediano y largo plazo. Lo anterior, siempre considerando, que en la motivación de las personas nadie puede tener una influencia excesiva, ya que es algo que depende de su manera de ser, está ligado a su infancia y a las experiencias que se han tenido. Sólo cada persona puede motivarse a si misma, sin embargo, desde fuera se puede ayudar persuadiéndola con un trabajo que tenga sentido.</p> <p>Otro punto esencial, es que la persona tenga confianza y un jefe que le plantee proyectos que despierten sus ilusiones por trabajar con entusiasmo. Hay que despertar las emociones, que son, en definitiva, las que nos mueven a todos. El punto es encontrar los medios para que los empleados se sientan partícipes de un trabajo común que los atraiga. Cuando se da confianza a las personas, normalmente estas responden de manera positiva y asumen una responsabilidad porque se sienten apeladas en su fuero interno. Las metas que ellas mismas se proponen, bajo la guía de un buen directivo, harán posible que se libere el talento y esa apelación a la responsabilidad despierta el sentido de compromiso con la empresa. Todo esto depende del grado de sintonía que tengan los empleados con la cultura, las exigencias que les plantee la empresa y la forma como entiendan el ejercicio de su profesión. Si se logra la sintonía entre las metas de la organización y lo que buscan los empleados, éstos se sienten apelados en su interior y, por lo tanto, se motivan.</p>

### Ficha Bibliográfica 17

Título	Planes de compensación variable en Citibank
Autor/año	García, C. (2005)
Palabra (s) clave (s)	Compensación
Descripción	Información obtenida en una entrevista realizada a Carolina García, Analista de Recursos Humanos y líder del proyecto de variabilización de renta de Citibank Agencia Chile, empresa de servicios financieros.
Ideas principales	<p>En Citibank, el enfoque de administración está orientado a ofrecer una remuneración y beneficios monetarios y no monetarios que sean competitivos dentro del mercado relevante de la empresa. La corporación relaciona los niveles de compensación a las responsabilidades definidas para cada cargo y al cumplimiento de las metas y objetivos individuales.</p> <p>Se busca equidad interna y externa. La equidad interna se refiere a que cargos con responsabilidad equivalente reciben compensaciones similares. La equidad externa consiste en comparar la compensación con el mercado relevante mediante utilización de encuestas salariales de mercado.</p> <p>Las compensaciones poseen tres componentes principales: la remuneración fija, la remuneración variable y los beneficios monetarios y no monetarios.</p> <p>La política de compensación variable posee el espíritu de motivar a los empleados a lograr los objetivos de la empresa. Asimismo, es útil para retener y motivar a los talentos.</p> <p>Una de las mayores dificultades es instalar un modelo de gestión por competencias a la cultura en Chile.</p>



### Ficha Bibliográfica 18

Título	Retribución basada en el rendimiento: algunos obstáculos (en Recompensa del rendimiento)
Autor/año	Gómez- Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R. (2005)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, recompensa, desempeño
Descripción	Los autores plantean algunos obstáculos de los sistemas de retribución basados en el rendimiento que, si se superan y se diseñan correctamente, ofrecen una excelente oportunidad para ajustar los intereses de los empleados a la organización.
Ideas Principales	<p>La mayoría de los empleados considera que debe ser recompensado por su rendimiento relativo. Estas recompensas pueden depender de criterios de rendimiento del individuo, del equipo y de la unidad empresarial. Los sistemas de retribución basados en el rendimiento se basan en tres supuestos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo son distintos en relación con su aporte a la empresa.</li> <li>2. El rendimiento total de la empresa depende en gran medida del rendimiento de los individuos y grupos que la conforman.</li> <li>3. Para atraer, conservar y motivar a los mejores talentos y ser justos con todos los trabajadores se debe recompensar el rendimiento relativo. Por otro lado, se distinguen ocho obstáculos que deben superar las empresas que adoptan un sistema de esta naturaleza:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe evitar utilizar datos objetivos sin criterio para justificar decisiones salariales.</li> <li>2. Este tipo de sistema puede crear conflicto de competencia y perjudicar el espíritu de cooperación entre trabajadores.</li> <li>3. En muchas ocasiones los empleados no pueden controlar todos los factores que afectan su trabajo y, por lo tanto, se afecta su rendimiento por motivos externos a su control.</li> <li>4. Pueden ocurrir dificultades para medir el rendimiento; tratando de aislar contribuciones individuales en un contexto de trabajo grupal altamente dependiente.</li> <li>5. Puede suceder una ruptura del contrato psicológico al establecer un sistema de retribución nuevo, distinto al acostumbrado por los trabajadores.</li> <li>6. Los empleados pueden resistirse a creer que el sistema realmente discrimina y recompensa según desempeño; esta duda de la integridad del sistema se conoce como "brecha de credibilidad".</li> <li>7. Este estilo de retribución puede generar mayor productividad, pero menor satisfacción laboral.</li> <li>8. Reducción del potencial del dinamismo intrínseco, es decir, énfasis extremo en la recompensa y falta de interés en actividades que no estén sujetas a ella.</li> </ol> </li> </ol>

### Ficha Bibliográfica 19

Título	Planes basados en el individuo (en Tipos de planes de retribución o rendimiento, en Recompensa del rendimiento)
Autor/año	Gómez- Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R. (2005)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, rendimiento individual
Descripción	En este texto, los autores señalan las ventajas y desventajas que poseen los planes de basados en el rendimiento individual; no obstante, plantean que instalados en condiciones adecuadas pueden ser exitosos en lograr desempeños destacados entre los empleados.
Ideas Principales	<p>Con los planes basados en el rendimiento individual, las empresas intentan discriminar y recompensar las contribuciones individuales de los empleados. Existen varios sistemas, por ejemplo, el pago por mérito, las primas y las gratificaciones. La retribución por mérito consiste en la subida del salario base una vez al año basado en las calificaciones del supervisor directo. Los programas de primas se otorgan en una ocasión y no aumentan el salario base del empleado. Las gratificaciones, al igual que las primas, se dan una vez al año pero en forma de premio tangible. Se distinguen cuatro ventajas de este tipo de planes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El rendimiento que se recompensa tiende a repetirse. La teoría de las expectativas motivacionales explica esta ventaja. Las personas tienden a hacer las cosas por las que serán recompensadas. El dinero es una recompensa para la mayoría de las personas y responde por lo tanto a dicho patrón de comportamiento.</li> <li>2. Los individuos tienen un enfoque de objetivos y los incentivos financieros pueden configurar los objetivos individuales. Un plan individual puede ayudar a alinear los objetivos personales con los de la organización.</li> <li>3. Ayuda a establecer un estilo equitativo de retribución asociado a evaluación y recompensa individual.</li> <li>4. Los planes individuales se ajustan a una cultura individualista y ello puede ser una ventaja cuando se ajusta a la cultura dónde está inserta la organización.</li> </ol> <p>Por otro lado, existen dos peligros concretos en este sistema: (i) puede generar competencia y deteriorar la cooperación entre los compañeros y (ii) puede alterar las relaciones entre supervisor y supervisados. En este contexto, se distinguen cuatro desventajas para este tipo de planes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomento del pensamiento único, dónde se pueden tender a evitar tareas difíciles de definir en términos de objetivos individuales.</li> <li>2. Incredulidad por parte de los empleados en términos de los criterios utilizados y el real vínculo entre rendimiento e incentivos.</li> <li>3. Los planes individuales pueden atentar contra los objetivos de calidad, en especial, las iniciativas de calidad que favorecen el trabajo en equipo.</li> <li>4. Fomento de la dependencia hacia el supervisor y por lo tanto a falta de flexibilidad en algunas estructuras organizacionales.</li> </ol> <p>Este tipo de planes serán exitosos si se logra aislar con precisión las contribuciones individuales de los empleados y cuando el trabajo exija autonomía de parte ellos, es decir, cuando la cooperación sea menos esencial para el buen rendimiento y se desee potenciar la competencia entre los trabajadores.</p>

## Ficha Bibliográfica 20

Título	Planes basados en equipos (en Tipos de planes de retribución o rendimiento, en Recompensa del rendimiento)
Autor/año	Gómez- Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R. (2005)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, rendimiento de equipo
Descripción	Los planes de basados en el rendimiento grupal poseen ventajas y desventajas; no obstante, instalados en condiciones adecuadas pueden ser exitosos en lograr desempeños destacados entre los empleados.
Ideas Principales	<p>Este tipo de planes recompensa a todos los miembros del equipo en función de los resultados obtenidos por el grupo. Se pueden utilizar criterios objetivos o subjetivos (de valoración colectiva), generales o concretos. Poseen dos importantes ventajas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentan la consistencia del grupo, en la medida que la dependencia y colaboración mutua son la base del rendimiento y la futura recompensa; motivando a los empleados a comportarse y pensar como una unidad y no como trabajadores que compiten entre sí.</li> <li>2. Facilitan la medición del rendimiento tanto en su precisión como en su fiabilidad para el equipo de trabajo.</li> </ol> <p>Los inconvenientes de los planes grupales aluden a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede existir una falta de ajuste con respecto a valores culturales individualistas.</li> <li>2. Algunos trabajadores pueden utilizar el trabajo grupal para enmascarar su mediocridad. Ello puede ser leído por el resto del grupo como injusticia y generar conflicto.</li> <li>3. Cuando el clima laboral es hostil o la empresa posee un historial de promesas incumplidas puede generar presiones sociales que limiten el rendimiento.</li> <li>4. Puede ser complejo identificar los grupos relevantes y sus aportes, aún más cuando existen grupos dependientes entre si y cuando una persona pertenece simultáneamente a más de un grupo.</li> <li>5. Se puede provocar una caída del rendimiento global por competencia entre grupos que intentan maximizar su propio rendimiento.</li> </ol> <p>Los planes basados en el comportamiento de equipo pueden ser exitosos cuando las tareas están altamente vinculadas entre sí de manera que es difícil identificar aportes individuales. Del mismo modo, cuando las organizaciones poseen pocos niveles jerárquicos y se espera que los equipos de individuos de un mismo nivel realicen la mayor parte de su trabajo auto- dirigidos y con poca dependencia de sus supervisores. Asimismo, serán planes de éxito si la tecnología permite separar el trabajo entre diversos grupos dependientes y los empleados están intrínsecamente motivados y se comprometen fácilmente con los objetivos grupales.</p>

### Ficha Bibliográfica 21

Título	Planes para toda la fábrica (en Tipos de planes de retribución o rendimiento, en Recompensa del rendimiento)
Autor/año	Gómez- Mejía, L., Balkin, D. y Candy, R. (2005)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, rendimiento organizacional
Descripción	Los planes basados en el rendimiento de toda la organización poseen ventajas y desventajas; no obstante, instalados en condiciones adecuadas pueden ser exitosos en lograr desempeños destacados entre los empleados.
Ideas Principales	<p>Los programas de participación de ganancias son planes que recompensan a todos los trabajadores de una empresa o unidad empresarial en función al rendimiento total de la compañía. La filosofía subyacente es que hay que evitar la competencia entre individuos y equipos de manera de animar a los trabajadores a utilizar su talento por el bien común de la organización, de manera que las contribuciones son repartidas entre todos los empleados. Así, una parte de los ahorros de los costos de la empresa vuelve a los trabajadores, normalmente como pago de una cuantía global. Ello activa la participación de los empleados y mejora el proceso productivo, aumentando la cooperación mutua entre trabajadores. Su principal beneficio es la facilidad de calcular las ganancias y el hecho de evitar aislar contribuciones individuales o grupales específicas.</p> <p>Se identifican dos inconvenientes principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede proteger a los peores trabajadores, que obtendrán ganancias aún si su trabajo no es destacado.</li> <li>2. Complejidad de los criterios; por ejemplo, el ahorro de costos puede no afectar la ganancia final por condiciones externas de mercado y por lo tanto el desempeño individual puede no ser recompensado independiente de que se destacara.</li> <li>3. Resistencia de los directivos a ceder su autoridad a comités participativos de trabajadores.</li> </ol> <p>Estos planes serán exitosos en circunstancias asociadas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El tamaño de la empresa. Probablemente funcionen de mejor manera en empresas pequeñas donde es más fácil identificar la relación entre el rendimiento individual y el de la unidad de negocios.</li> <li>2. La tecnología. Cuando la tecnología limita las mejoras en la eficiencia, el sistema tiene menos probabilidad de éxito.</li> <li>3. Historial de rendimiento. Si la organización posee distintas empresa deberá revisar la historia de rendimiento de cada una de ellas, de forma tal de no penalizar a aquellas de menor rendimiento con parámetros muy altos y por el contrario, establecer parámetros bajos que no activen el rendimiento en las empresas más destacadas.</li> <li>4. Cultura empresarial. El sistema será menos efectivo en culturas tradicionales que en organizaciones con estilos de dirección más participativos.</li> <li>5. Estabilidad de mercado. Se requerirá de situaciones de mercado dónde la demanda de producto o servicio sean estables.</li> </ol>

## Ficha Bibliográfica 22

Título	Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas
Autor/año	Guzmán, P. y Lacámara S. (2004)
Palabra (s) clave (s)	Incentivos, motivación
Descripción	Este artículo muestra y analiza el vínculo entre motivación, incentivos y desempeño en el contexto laboral, señalando que, los incentivos son una herramienta útil para aumentar la motivación de los empleados y la empresa puede utilizarlos para lograr mejores resultados.
Ideas principales	La compensación es un pilar fundamental de lo que son los incentivos dentro de la empresa, ya que es un elemento tangible a través del cual la persona es retribuida por su trabajo. En específico, los incentivos son una herramienta para aumentar la motivación de los empleados y la empresa puede utilizarlos para lograr mejores resultados. A través de un plan de incentivos bien diseñado se puede aumentar la motivación de los empleados, mejorando así el desempeño y con esto el cumplimiento de las metas de la organización. Los incentivos influyen en la conducta humana, incidiendo, por lo tanto, en el comportamiento de las personas en su trabajo.

### Ficha Bibliográfica 23

Título	<i>Work redesign</i>
Autor/año	Hackman, J. y Oldham, G. (1980)
Palabra (s) clave (s)	Motivación, diseño del trabajo
Descripción	En este texto, los autores proponen cinco particularidades de los puestos de trabajo que motivan y dan satisfacción en el trabajo.
Ideas principales	La cinco características son: 1. Identidad de la tarea: se refiere a tener la posibilidad de completar una clara e identificable pieza de trabajo. 2. Significación de la tarea: se refiere al grado en que el puesto tiene un impacto en las vidas de los demás. 3. Variedad de destrezas: se relaciona con la posibilidad de utilizar diversas habilidades. 4. Autonomía: se refiere al grado en que el trabajo proporciona libertad, independencia y discreción. 5. Retroalimentación: hace referencia al grado en que está disponible la información sobre la efectividad.

### Ficha Bibliográfica 24

Título	La satisfacción de los empleados y el salario emocional (en Servicios y beneficios)
Autor/año	Huete, L. (1997)
Palabra (s) clave (s)	Salario emocional
Descripción	<p>El mundo exterior y el interior están estrechamente relacionados y dicha conexión potencia la creación de procesos que generan círculos virtuosos o viciosos según sea el caso.</p> <p>Según esto, se plantea que la compensación monetaria no es el único medio con el cual una persona se puede sentir pagada de acuerdo al esfuerzo que realiza. No hay una relación directa e inevitable entre la cantidad pagada y la satisfacción del empleado o la calidad de su trabajo.</p>
Ideas Principales	<p>Una parte sustancial de la satisfacción de las personas se gana o se pierde en el juego de las percepciones y expectativas que se ocasionan durante el desarrollo del trabajo. Para gestionar la satisfacción de los trabajadores se deben entender los estímulos de la empresa desde la perspectiva del valor subjetivo que crean y del esfuerzo subjetivo que perciben los empleados con relación a sus tareas. Según esto, se distinguen tres familias de motivadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación de trueque, que se refiere al valor del trabajo asociado directamente a su recompensa material y tangible.</li> <li>2. Motivación profesional, que vincula el valor del trabajo a la tarea misma y a la necesidad humana de aprendizaje.</li> <li>3. Motivación del voluntariado, que alude al valor del trabajo asociado a la impresión que esto causa en las demás personas.</li> </ol> <p>La empresa entrega estímulos a sus trabajadores quienes filtran e interpretan las acciones de la organización. Si los estímulos son interpretados de forma negativa lo habitual será un descenso de comportamientos orientados al trabajo. Por el contrario, si la evaluación del empleado es positiva, se propician mejoras en las actitudes y en sus comportamientos.</p>

### Ficha Bibliográfica 25

Título	Pay and behavior in organizations (en Pay and organizational effectiveness)
Autor/año	Lawler III, E. (1971)
Palabra (s) clave (s)	Motivación, satisfacción, recompensa
Descripción	En el texto, el autor aborda el tema de la motivación y satisfacción laboral refiriéndose a la relación entre las recompensas y la conducta y cómo ésta se da en el contexto organizacional.
Ideas principales	<p>Cuando ciertas condiciones específicas existen, los sistemas de recompensa han demostrado motivar el desempeño (Lawler, 1971; Vroom, 1964). Dentro de esas condiciones existen dos aspectos importantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados deben percibir una relación directa entre la recompensa y su desempeño: de esta manera el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, ya que si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva al aumento de su recompensa monetaria, aumentará la productividad. La productividad depende no sólo del esfuerzo, sino, sobretodo, de la motivación.</li> <li>2. Las organizaciones deben recompensar a sus empleados con algo que valoran, ya que así obtienen el tipo de conducta que de ellos desean: esto ocurre porque las personas tienen sus propias necesidades y mapas mentales sobre cómo es el mundo, los que usan para elegir aquellas conductas que llevan a satisfacer sus necesidades, por lo tanto la conducta motivada depende de la situación, de cómo ésta es percibida y de las necesidades de las personas.</li> </ol> <p>En suma, el pago ha demostrado tener una importante influencia en la conducta; algunas relaciones que se observan son la siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La satisfacción con la recompensa está en función de cuánto es recibido, cuánto el individuo siente que debería recibir y de la comparación de cuánto se recibe y cuánto reciben los otros.</li> <li>- La satisfacción laboral está influenciada por cuan satisfechos están los empleados con las recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas que reciben por sus trabajos.</li> <li>- La recompensa motivará la conducta sólo si ésta es importante para el individuo.</li> <li>- Muchos estímulos extrínsecos sólo son importantes y satisfactorios porque llevan a otras recompensas.</li> <li>- Bajo ciertas circunstancias, la participación en las decisiones de pago pueden llevar a mejores decisiones y aumentar el compromiso.</li> <li>- Depende de cómo sea tratado, el sistema de pago puede ser una fuerza positiva o negativa en los esfuerzos por realizar cambios en la organización.</li> </ul>



### Ficha Bibliográfica 26

Título	Comentario de Sistemas de remuneración eficaces (Wilson, T., 2002)
Autor/año	Mobarec, E. (2002)
Palabra (s) clave (s)	Compensaciones
Descripción	Comentario respecto al artículo.
Ideas principales	<p>La relación entre incentivos, motivación y desempeño no es ni simple ni directa. Los incentivos pueden asegurar el cumplimiento temporal de ciertas acciones o tareas pero no crea, necesariamente, un compromiso duradero con los valores y estrategias de la organización. Por ello, resulta fundamental comprender los alcances y limitaciones de las distintas modalidades de compensación existentes, para lograr un adecuado balance entre ellas. Por ejemplo, el sueldo estable entrega el componente de seguridad y estabilidad que toda persona requiere, el problema surge cuando esta remuneración pasa a ser percibida como un derecho adquirido y desconectado del desempeño. Cuando la administración no es capaz de identificar y premiar a aquellos que sobresalen en su trabajo, se va creando una cultura que inhibe el esfuerzo y la dedicación y termina aletargando a la organización. Aquí es donde la remuneración variable puede hacer un gran aporte. Sin embargo, para que un sistema de incentivos variable sea efectivo, las reglas de compensación deben ser claras y simples y los objetivos medibles y alcanzables, ya que los empleados requieren saber con precisión qué se espera de ellos y cuál será su retribución al lograrlo.</p> <p>Por otro lado, las compensaciones monetarias no son la única forma de retribución, también las no monetarias son valoradas por la personas. En otras palabras, no solo importa el monto del incentivo sino que el contexto y el reconocimiento asociado al mismo. Por lo tanto, el acompañar los incentivos monetarios con un reconocimiento explícito, como una carta de felicitaciones, puede ayudar a incrementar la motivación y, por ende, el desempeño de los empleados de manera insospechada.</p>

### Ficha Bibliográfica 27

Título	¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada?
Autor/año	Muro, P. (2002)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, retención, talento
Descripción	<p>Este artículo presenta y analiza los resultados de dos estudios: uno llamado "Factores de fidelización de profesionales cualificados" realizado por Otto Walter, quien quiso averiguar las prioridades de los profesionales a la hora de permanecer o marcharse de una empresa, a través de asignar grados de importancia a una serie de parámetros, dentro de los que se encuentran el sueldo fijo y los incentivos.</p> <p>La segunda investigación se llamó "¿Qué esperas de tu jefe?" y en ella se solicitó a los encuestados que eligieran los atributos que debería tener un buen jefe. Ambas investigaciones ayudaron a obtener información sobre qué aspectos del trabajo son los más valorados por los empleados, en especial, por los empleados sobresalientes y que, por lo tanto, influyen en su desempeño y permanencia en la organización.</p>
Ideas principales	<p>Los resultados del primer estudio, "Factores de fidelización de profesionales cualificados", fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los sistemas de retribución variable e incentivos, el prestigio de la empresa, la comunicación interna y el respeto de honorarios y vacaciones no parecen ser factores apreciados para fidelizar a los profesionales clave. Al contrario, el sueldo fijo aparece más valorado. Los incentivos se consideran "extras" que "bienvenidos sean" pero no son factores con alta carga de influencia a la hora de retener o motivar.</li> <li>- Los aspectos más valorados son las posibilidades de desarrollo y la calidad de relación con el jefe directo. Otros factores determinantes son el reconocimiento, el aprendizaje y formación, la calidad de la alta dirección y la credibilidad en el proyecto de empresa.</li> <li>- Los aspectos menos valorados son el respeto de honorarios, vacaciones, la retribución variable, el prestigio de la empresa y los programas de incentivo.</li> </ul> <p>En suma, este estudio muestra que es la relación jefes -colaboradores la que hace la diferencia competitiva esencial, es decir, que para atraer y retener el talento se necesitan, por encima de todo, buenos jefes que sepan desarrollar a sus colaboradores, estar a la altura y crear relaciones de calidad con su equipo.</p> <p>En el siguiente estudio, "¿Qué esperas de tu jefe?", los resultados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De los jefes se espera que escuchen, que cuenten con las ideas y opiniones de su equipo, que sean coherentes, consecuentes y claros en la comunicación de decisiones y tareas, que reconozcan lo que su gente hace bien y corrijan lo que hace mal. También es valorado que sean justos y equitativos, que apoyen a sus colaboradores para que realicen bien su trabajo y puedan desarrollar sus carreras profesionales.</li> </ul> <p>En definitiva, el talento no huye por cuestión de dinero, se va por no ver claras sus posibilidades de desarrollo y no disfrutar de una administración (<i>management</i>) de calidad, solo entonces el sueldo queda corto. Es importante señalar, que en ambos estudios se encontraron diferencias de género, edad, área de la empresa y si la empresa es nacional o multinacional.</p>

### Ficha Bibliográfica 28

Título	Pagos contra entrega (en <i>Management Today</i> )
Autor/año	Oliver, J. (1996)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, recompensa por equipo
Descripción	El pago como incentivo es de difícil aplicación en la práctica y no trae beneficios en términos de motivación al rendimiento. Del mismo modo, puede atentar contra el clima y el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales. La recompensa del trabajo en equipo puede ser una alternativa, sin embargo también está sujeta a limitaciones.
Ideas Principales	<p>Investigaciones en el Reino Unido y Estados Unidos han fallado constantemente en presentar evidencia que apoye ya sea la teoría de que el dinero motiva o de que más dinero motiva aún más.</p> <p>Alfie Kohn (1993) revisó investigaciones de la <i>Harvard Business Review</i> y observó que no se han descubierto aún relaciones entre los esquemas de bonos o incentivos de los ejecutivos superiores y un desempeño superior en las corporaciones. Estos tipos de recompensas pueden hacer que las personas se centren en tareas personales y de corto plazo, privilegiando un trabajo individual por sobre uno grupal. Para contrarrestar esta situación, el pago como incentivos puede orientarse al pago por cumplimiento de equipos de trabajo. El método más común consiste en distribuir una suma de dinero relacionada con el desempeño del equipo entre los miembros de éste.</p> <p>Si bien es cierto, el sistema de pago por desempeño de equipo puede lidiar con algunos de los defectos de los tradicionales sistemas individuales, aún quedan problemas que resolver. La efectividad del pago por desempeño depende de la existencia de equipos de trabajo definidos y maduros y de la habilidad de desarrollar mediciones de desempeño y métodos de valorar el desempeño por equipo, que sean percibidos como justos por sus miembros. El hecho de no resaltar la contribución individual puede desmotivar a algunos de los contribuyentes.</p>

### Ficha Bibliográfica 29

Título	Cómo desarrollar y comunicar sistemas de sueldos en hoteles, restaurantes e industrias de servicio (en <i>The Cornell hotel and restaurant administration quarterly</i> )
Autor/año	Perris, H. (1950)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, comunicación
Descripción	El establecimiento de un sistema de administración de los salarios se relaciona con influencias psicológicas y sociológicas en la medida que cada persona otorga un sentido personal a su salario. En este contexto, se debe establecer un sistema de sueldos que se pueda comunicar con credibilidad a los trabajadores alentando el buen desempeño.
Ideas Principales	Se deben tener en cuenta dos consideraciones básicas al desarrollar y comunicar un sistema de sueldos: 1. Los sueldos constituyen una gran proporción de los costos del negocio, de manera que la gerencia suele procurar la máxima producción al mínimo costo. 2. El sistema de sueldos debe atraer y mantener a trabajadores bien calificados, lo que implica un buen salario de contratación y un sistema de mejoramiento de sueldos. El conflicto entre las dos consideraciones se debe resolver proporcionando una relativa satisfacción tanto al empleador como al trabajador. Con respecto a la información acerca de las remuneraciones, un empleado debe conocer: 1. Su sueldo de ingreso. 2. Cuando esperar un aumento. 3. Las bases que rigen los aumentos. El sueldo para el empleado puede ser entendido como el precio que cobra por su destreza, habilidad, fuerza física y tiempo. La gente definirá su trabajo no solo en términos de dinero, sino que también en términos de lo que el dinero le permitirá lograr, de forma tal que el trabajador establecerá interpretaciones y definiciones acerca de su tipo de compensación.

### Ficha Bibliográfica 30

Título	Seis mitos peligrosos acerca de las remuneraciones
Autor/año	Pfeffer, J. (1998)
Palabra (s) clave (s)	Compensación
Descripción	Las personas trabajan por dinero pero aún más por un sentido para sus vidas. Las organizaciones deben abandonar el mito de creer que pueden resolver sus problemas de atracción, retención, y motivación solamente por medio de su sistema de incentivos en sus remuneraciones. Deben destinar tiempo a definir los trabajos de cada persona, creando una cultura que facilite un trabajo divertido y significativo para los trabajadores.
Ideas Principales	<p>Las ideas de remuneraciones ayudan a establecer una cultura de la empresa al recompensar las actividades, comportamientos y valores de los negocios. Existen cuatro decisiones claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuanto se debe pagar a los empleados.</li> <li>2. Cuanto énfasis se pondrá en la remuneración financiera.</li> <li>3. Cuanto énfasis poner en mantener bajas las tarifas de pagos.</li> <li>4. Si se implementará y cuanto énfasis tendrán los sistemas individuales de incentivos.</li> </ol> <p>El juicio convencional y la discusión pública es engañosa y la gente de negocios termina adoptando nociones incorrectas acerca de cómo pagarle a la gente y por qué. Creen en seis mitos acerca de las remuneraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las tarifas laborales son iguales a los costos laborales.</li> <li>2. Se puede disminuir el costo laboral disminuyendo las tarifas.</li> <li>3. Los costos laborales constituyen una proporción significativa de los costos totales.</li> <li>4. Bajos costos laborales son un arma competitiva potente y sostenible.</li> <li>5. El pago de incentivos individuales mejora el desempeño.</li> <li>6. La gente trabaja por dinero.</li> </ol> <p>El modelo económico ha provocado el aumento de los mitos quinto y sexto, afirmando que el pago de incentivos aumentará la creatividad y productividad de los trabajadores, debido a que la gente está motivada por el dinero. Este modelo propone que el comportamiento es racional y está guiado por la mejor información disponible al momento y diseñado para maximizar al auto - interés del individuo. Así, la gente acepta un trabajo y decide cuánto esfuerzo destinar a él, basándose en sus retornos financieros; si el pago no es contingente al rendimiento no se le dedicará la suficiente atención y energía. El trabajo aquí es algo duro y adverso de forma que la única forma de conducir a las personas a realizarlo es a través de premios y castigos. Este modelo es erróneo debido a que las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca e incluso pueden disminuir el rendimiento en tareas creativas. El pago por incentivos mina el rendimiento de la persona y de la organización; disminuye el trabajo en equipo y se focaliza en el corto plazo. La gente busca un grato ambiente de trabajo. Uno de los valores esenciales en cada empresa es la diversión; trabajar en equipo en un lugar donde la gente pueda usar sus dotes y habilidades, en una atmósfera de respeto mutuo.</p>

### Ficha Bibliográfica 31

Título	La compensación (en Dirección y gestión de recursos humanos)
Autor/ año	Puchol, L. (2000)
Palabra (s) clave (s)	Sistema retributivo integral
Descripción	<p>El problema de la retribución es más amplio que el problema de cómo establecer un sistema de sueldos y salarios. Así, toda empresa que desee obtener trabajo y esfuerzo por parte de sus empleados deberá preocuparse de establecer un sistema retributivo integral monetario y no monetario con el fin de satisfacer el conjunto de necesidades de las personas que en ella trabajan.</p> <p>En este escenario, la compensación es una herramienta estratégica de gestión de recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado</p>
Ideas Principales	<p>¿Cómo puede la organización lograr sus objetivos, mientras fomenta el desarrollo y las metas personales de sus empleados? La respuesta se encuentra en el concepto de objetivos integrados, en los cuales tanto la empresa como los trabajadores obtienen beneficios. El trabajador se integrará con la empresa en la medida que ésta se preocupe de satisfacer sus necesidades no exclusivamente por medio de la paga de un salario. La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a los trabajadores. La compensación integral está formada por cuatro factores: retribución, beneficios, formación y desarrollo y clima organizacional.</p>

### Ficha Bibliográfica 32

Título	Motivar mediante métricas
Autor/año	Reichheld, F. y Rogers, P. (2005)
Palabra (s) clave (s)	Métricas, motivación
Descripción	El artículo trata sobre experiencias de empresas que han ligado recompensas con indicadores de desempeño obtenidos de clientes y pares. La idea es utilizar métricas simples que se pueden aplicar a las compensaciones, ascensos y transiciones de carrera.
Ideas principales	<p>Evaluar la calidad de la atención según calificaciones de los clientes más una métrica semanal, basada en calificaciones mutuas de los miembros sobre el servicio a los clientes, permite responsabilizar a todo el equipo por el éxito y mejorar la calidad del servicio. Esto se observó en Enterprise, una empresa de arriendo de automóviles. Además, según lo anterior, si sus subordinados atienden bien a sus clientes, se recompensa a los ejecutivos mediante ascensos.</p> <p>Motivar a los empleados, incluso a los mejores, a rendir al máximo implica establecer objetivos claros que sean más personales e inmediatos. Según esto, una empresa de panadería (Superquinn) fijó recompensas según la influencia de los empleados en el gasto de los clientes y el resultado fue un aumento de 75 a 90% en las ventas.</p> <p>Las métricas pueden ayudar a las empresas a retener a los mejores e identificar quien no está remando con el equipo. Una empresa de restaurantes (Applebee) recompensa a sus ejecutivos por retener al 80% superior y por ayudar a los empleados de bajo desempeño a mejorar. El resultado es que los ejecutivos están más motivados para retener a sus equipos, disminuyó la rotación (de 146% a 84%) y las ventas crecieron en 4.8%.</p>

### Ficha Bibliográfica 33

Título	Los programas de pago variable en la práctica (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)
Autor/año	Robbins, S. (2004)
Palabra (s) clave (s)	Motivación, compensación
Descripción	Reflexiona respecto a las teorías de la motivación y su relación con la compensación. Plantea que el pago variable es más compatible con los propósitos de la teoría de las expectativas, ya que esta señala que los individuos deben percibir una relación estrecha entre su desempeño y las remuneraciones que reciben para llevar al máximo su motivación.
Ideas principales	En un estudio realizado por la Asociación Estadounidense de Administración, se observó que las empresas que tienen un sistema de pago de ganancias compartidas reducían hasta un 83% las quejas, 84% las ausencias y un 69% los accidentes. En otro estudio realizado en 400 compañías manufactureras, que tenían planes de incentivo en sus compensaciones, se encontró que poseían una productividad de 43 a 64% mayor que en aquellas que no lo poseían. Además, actualmente, el 78% de las compañías estadounidenses tienen alguna forma de pago variable para los empleados que no son ejecutivos. En el caso de Japón, se encontró que el 21.8% de las compañías utilizan dicho sistema de compensación.



### Ficha Bibliográfica 34

Título	Programas de participación de los empleados (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)
Autor/año	Robbins, S. (2004)
Palabra (s) clave (s)	Opciones de compra de acciones ( <i>stock option</i> )
Descripción	Los planes de propiedad de acciones para los empleados corresponden a un método de participación para los empleados que consiste en prestaciones establecidas por la organización en forma de acciones. Este sistema puede ofrecer ventajas para la satisfacción y el desempeño de los trabajadores, pero para que ello suceda debe cumplir con algunas condiciones.
Ideas Principales	Un método de participación de los empleados se refiere a los planes de propiedad de acciones para los empleados ( <i>Employee Stock Ownership Plans</i> ). Estos planes son prestaciones establecidas por la organización y consisten en que los empleados adquieren acciones como parte de sus prestaciones. En las investigaciones acerca de este método se indica un aumento de la satisfacción de los empleados. Respecto al desempeño, sus efectos son menos claros. Para que los resultados en satisfacción aumenten, los empleados deben tener una experiencia psicológica de la propiedad, es decir, deben ser informados regularmente del estado de los negocios y deben tener también la posibilidad de ejercer influencias en ellos. Las pruebas consistentemente indican que se requiere propiedad y un estilo participativo de administración para conseguir mejorar sustanciales en el desempeño de la organización.

### Ficha Bibliográfica 35

Título	Planes basados en las capacidades (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)
Autor/año	Robbins, S. (2004)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, pago por competencias
Descripción	Cuando los empleados consideran que las capacidades son la variable crucial del desempeño laboral, se estimula a las personas para que aprendan una serie de competencias necesarias para el buen desempeño de sus labores, al tiempo en que se hará óptima su motivación por el trabajo y el desarrollo relacionado con él.
Ideas Principales	<p>Los planes basados en las capacidades (o también llamados planes de pago por competencias o pago por conocimientos) fijan los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados o cuántas tareas deben realizar. Así se estimula a las personas para que aprendan una gama amplia de destrezas y facilita la comunicación entre los empleados.</p> <p>Los inconvenientes de este tipo de planes se refieren a que los trabajadores pueden llegar al tope de sus habilidades que el programa les señala que aprendan, de forma que pueden frustrarse. Las habilidades pueden volverse obsoletas o, incluso, se puede pagar a las personas por adquirir destrezas que no requieren. Por último, estos planes no se ocupan del desempeño sino de la sola adquisición de una habilidad.</p> <p>Los planes basados en las capacidades concuerdan con las teorías motivacionales. Como estimulan a los empleados a aprender son congruentes con la teoría de Alderfer. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior están satisfechas, la oportunidad de desarrollo puede ser un motivador. También se vincula con teorías de reforzamiento debido a que fomenta la flexibilidad de las personas y el aprendizaje relevante premiando la adquisición de nuevas competencias. Para aquellos que amplían constantemente sus habilidades es congruente con los hallazgos acerca de las teorías de logro; los grandes realizadores poseen un impulso irresistible a hacer cosas mejor y con más eficiencia. Al tener desafíos de aprendizaje estas personas encontrarán más estimulante su trabajo. Con respecto a la teoría de la equidad, posee aportes ya que cuando los empleados se comparan entre sí, sus habilidades son un criterio de aportación justo.</p>

### Ficha Bibliográfica 36

Título	Prestaciones flexibles (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)
Autor/año	Robbins, S. (2004)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, prestaciones flexibles
Descripción	En este texto, el autor señala que las prestaciones flexibles convierten el tradicional programa uniforme en un motivador.
Ideas Principales	<p>Dar a todos los trabajadores las mismas prestaciones es presuponer que sus necesidades son iguales. Las prestaciones flexibles permiten a los empleados escoger las que correspondan mejor a sus necesidades y situación. Existen tres planes recurrentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes modulares: paquetes prediseñados donde cada módulo satisface las necesidades de un grupo de empleados.</li> <li>2. Planes básicos más opciones: son un grupo esencial de prestaciones y un menú de opciones para agregar al básico.</li> <li>2. Planes de gastos flexibles: permiten reservar cierta suma hasta un tope y aplicarla al pago de servicios particulares.</li> </ol> <p>De acuerdo a la teoría de las expectativas - de que las recompensas deben vincularse con las metas individuales de los trabajadores - este tipo de prestaciones se convierte en un motivador, ya que individualiza la recompensa y se satisface los requerimientos de cada trabajador según su propia elección.</p>

### Ficha Bibliográfica 37

Título	Programa de pago variable (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional)
Autor/año	Robbins, S. (2004)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, renta variable
Descripción	En este texto el autor aborda el tema de los planes de pago variable, intentando responder a la pregunta ¿Los planes de pago variable incrementan la motivación y la productividad? Se verá que la respuesta es afirmativa, pero con reservas, ya que estos programas refuerzan y alientan a los empleados para que sublimen sus metas personales en aras de los intereses de la organización, no obstante, son impredecibles; los empleados no saben cuánto percibirán y qué compromisos adquirir en su planificación de gastos personales.
Ideas Principales	<p>Los programas de pago variable (o llamados programas de compensaciones flexibles) son aquellos en los cuales parte del sueldo se basa en alguna medida individual u organizacional de desempeño. Cuatro son los programas usados popularmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de pago a destajo: forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada. Existen formas modificadas que consisten en un salario base por hora más una tarifa diferencias por pieza terminada.</li> <li>2. Plan de participación de utilidades: sistema que distribuye las compensaciones de acuerdo con una formula establecida en base a las ganancias de la empresa. Son desembolsos directos en efectivo o en acciones.</li> <li>3. Plan de ganancias compartidas: aquí las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que será asignada.</li> <li>4. Los bonos: corresponde a una recompensa por producción.</li> </ol> <p>¿Los planes de pago variable incrementan la motivación y la productividad?</p> <p>La respuesta es afirmativa pero con reservas. El inconveniente es, desde el punto de vista del empleado, que son impredecibles y a diferencia de un salario fijo, los empleados no saben cuánto ganarán. Debido a ello, los empleados no saben cuánto percibirán y qué compromisos adquirir en su planificación de gastos personales.</p> <p>Este tipo de pago es más compatible con los pronósticos de las teorías de expectativas. Específicamente las personas deben percibir una estrecha relación entre su desempeño y las remuneraciones que reciben para llegar al máximo de la motivación. Este tipo de incentivos refuerzan y alientan a los empleados para que sublimen sus metas personales en aras de los intereses de la organización.</p> <p>Los incentivos grupales envían un mensaje de trabajo en equipo, incitando a las persona a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a que su equipo tenga éxito.</p>

### Ficha Bibliográfica 38

Título	Cada empleado, un dueño
Autor/año	Rosen, C., Case, J. y Staubus, M. (2005)
Palabra (s) clave (s)	Opciones de compra de acciones ( <i>stock option</i> )
Descripción	El artículo plantea cuatro factores que es necesario considerar al momento de implementar opciones de compra de acciones como incentivos para los empleados.
Ideas principales	<p>La propiedad expandida, cuando se “hace bien”, lleva a una mayor productividad, menor rotación laboral, mejores contrataciones y utilidades mayores. “Hacerlo bien” implica considerar los cuatro factores más importantes para implementar una amplia base de capital accionario para los empleados, estos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una proporción significativa de la fuerza de trabajo debe tener capital accionario (la mayoría de las personas con jornada completa).</li> <li>2. Los empleados deben pensar que la cantidad que poseen puede mejorar significativamente sus perspectivas financieras.</li> <li>3. Las prácticas y políticas de gestión deben reforzar el plan.</li> <li>4. Los empleados deben sentir que son, de verdad, dueños de la empresa.</li> </ol> <p>El resultado es una fuerza de trabajo leal, cooperativa y que va más allá para que la organización sea exitosa. El hecho de compartir con los ejecutivos la información financiera refuerza el sentido de propiedad de los empleados. Trabajadores con participación en la propiedad internalizan sus responsabilidades y sienten que no sólo tienen una obligación con la dirección sino que consigo mismos.</p>

### Ficha Bibliográfica 39

Título	Sistemas de remuneración eficaces
Autor/año	Wilson, T. (2002)
Palabra (s) clave (s)	Compensaciones
Descripción	Este artículo reflexiona acerca de los sistemas de remuneración, planteando que no sólo deben ser un medio para pagar a las personas, sino que constituyen una vía para transmitir mensajes acerca de las estrategias y los valores de la organización. Conocer las tendencias del mercado en materia de compensaciones y adaptarlas a la cultura de la organización y a lo que valoran sus empleados, son las claves de un sistema de remuneración que lleve a la empresa al éxito.
Ideas principales	<p>Las tendencias que se identifican en el tema de compensaciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los sueldos (fijos) siguen siendo un componente importante, pero en la medida en que satisfacen las necesidades básicas de seguridad de las personas, los demás aspectos de la compensación cobran mayor importancia.</li> <li>- Si bien la mayoría de los ejecutivos siempre ha recibido bonos, las encuestas muestran que durante los últimos años, el porcentaje de empresas que ofrece bonos a quienes ocupan cargos gerenciales y a quienes son profesionales ha aumentado de un 59 a un 79% y a quienes trabajan por horas u ocupan cargos administrativos de un 27 a un 45%.</li> <li>- Respecto a los planes de opción de compra de acciones, éstos han aumentado de un 68 a un 74% para los profesionales o gerentes y de 20 a un 29% para cargos administrativos.</li> <li>- Además, las empresas cada vez utilizan más los sistemas formales de reconocimiento para premiar a los empleados por sus logros y aportes especiales.</li> </ul> <p>Conocer estas tendencias ayuda a los gerentes a evaluar la capacidad que tiene la empresa para atraer y conservar empleados, teniendo en cuenta, que el verdadero valor radica en crear sistemas de compensación que se adapten a la cultura de la organización y que permitan mejorar su capacidad para optimizar su desempeño; las empresas deben estar al tanto de lo que ocurre con la competencia, pero deben saber encontrar su propio camino, ya que con esto obtienen una ventaja competitiva.</p> <p>Es importante, también, a la hora de determinar un sistema de remuneración, investigar qué es lo que valoran las personas.</p> <p>Un estudio encontró diferencias por edad y nivel educacional respecto a qué aspectos del trabajo valoran más. Por ejemplo, los empleados entre 20 y 29 años valoraron el avance profesional, la capacitación y participación en decisiones importantes. Las personas entre 30 y 49 años valoraron las vacaciones pagadas, un trabajo desafiante y la retroalimentación constante respecto al desempeño, mientras que los empleados mayores de 50 años valoraron más participar en decisiones significativas. Sólo hubo dos aspectos que todos consideraron importantes: liderazgo de calidad y beneficios de salud. También hubo diferencias por educación. Las personas que tenían educación media valoraron las vacaciones pagadas y oportunidades de avanzar profesionalmente, mientras que las personas con título universitario valoraron el trabajo desafiante y la participación en decisiones importantes.</p>

	<p>Es importante utilizar estos hallazgos como una guía en el diseño de sistemas de compensación, ya que muestran qué valoran las personas y, por lo tanto, qué forma de retribución satisface más a los empleados y los motiva a mostrar buenos desempeños.</p>
--	--

### Ficha Bibliográfica 40

Título	Sistemas de retribución: antes que sea demasiado tarde
Autor/año	Zingheim, P. y Schuster, J. (2000)
Palabra (s) clave (s)	Compensación, retribución integral, retención
Descripción	Este artículo plantea que los sistemas de retribución son herramientas para comunicar y reflejar a los empleados las orientaciones y cambios de la organización, por lo cual éstos deben estar en consonancia con la cultura y objetivos corporativos. Además, plantea el término retribución integral, para señalar que la compensación que esperan las personas por su trabajo tiene que ver con algo más que el aspecto monetario.
Ideas principales	<p>Son las personas las que hacen triunfar a las empresas; el sueldo y demás retribuciones son el aglutinante que liga a las personas con las empresas. Es importante captar la atención de los empleados y la retribución lo hace de maravilla, ya que dice a las personas qué pretende la empresa y qué alicientes tiene para unirse a ella.</p> <p>Los salarios y las retribuciones son algo más que meras herramientas de recursos humanos; son herramientas empresariales esenciales. Como el salario y las retribuciones sirven para captar la atención, es fundamental que sean reflejo de nuevas orientaciones y cambios en la organización. Así, las retribuciones deben cambiar cuando: la empresa está cambiando y hay que hacer llegar mensajes nuevos a los empleados; las mejores personas se están yendo; la empresa es incapaz de atraer el talento que necesita; el trabajo esta cambiando; los resultados no son los que deberían ser. Por ejemplo, IBM tenía que comunicar a sus empleados el mensaje de cultura de gran rendimiento y para lograrlo la empresa revisó el modo de calcular las remuneraciones: paso de ser una remuneración basada en la antigüedad y el puesto a estar basada en los resultados empresariales y en la capacidad de agregar valor. Así todos los empleados de IBM tienen un elemento de remuneración variable ligado a resultados.</p> <p>Por otro lado, es importante destacar que las personas se van de las empresas por muchas razones distintas a la remuneración, razones que tienen que ver con algo más que el dinero; influyen una visión, un liderazgo y un futuro convincente para demostrar a las personas que encajan y lograr su compromiso. Conservar empleados no se trata meramente de la cantidad que la empresa paga, se trata de cómo paga, en términos de retribución integral, esto supone convertir la experiencia completa de trabajo en algo positivo, ofrecer un futuro convincente que haga atractiva a la empresa, invertir en el crecimiento y el desarrollo de los empleados, proporcionar un lugar de trabajo agradable en lo que se refiere a compañeros y liderazgo y, por supuesto, coordinar la remuneración integral con los objetivos de la empresa. La clave es elaborar un perfil del tipo de empleados que desea, descubrir qué hace que un lugar de trabajo sea atractivo para esas personas y diseñar una retribución integral en consonancia con los objetivos de la organización.</p>





Información disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios “Miguel Enríquez”, CEME:  
<http://www.archivochile.com>

Si tienes documentación o información relacionada con este tema u otros del sitio, agradecemos la envíes para publicarla. (Documentos, testimonios, discursos, declaraciones, tesis, relatos caídos, información prensa, actividades de organizaciones sociales, fotos, afiches, grabaciones, etc.)

Envía a: [archivochileceme@yahoo.com](mailto:archivochileceme@yahoo.com)

**NOTA:** El portal del CEME es un archivo histórico, social y político básicamente de Chile y secundariamente de América Latina. No persigue ningún fin de lucro. La versión electrónica de documentos se provee únicamente con fines de información y preferentemente educativo culturales. Cualquier reproducción destinada a otros fines deberá obtener los permisos que correspondan, porque los documentos incluidos en el portal son de propiedad intelectual de sus autores o editores. Los contenidos de cada fuente, son de responsabilidad de sus respectivos autores, a quienes agradecemos poder publicar su trabajo. Deseamos que los contenidos y datos de documentos o autores, se presenten de la manera más correcta posible. Por ello, si detectas algún error en la información que facilitamos, no dudes en hacernos llegar tu [sugerencia / errata](#).

© CEME web productions 2003 -2007 