

Tema 14: MOTIVACIÓN

Libro 100. ADE.14.Motivación
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2019

1. EL RETO DE LA MOTIVACIÓN
2. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN
 - 2.1. Teorías de contenido
 - 2.1.1. Teorías X e Y
 - 2.1.2. Jerarquía de necesidades
 - 2.1.3. Teoría ERG
 - 2.1.4. Teoría de las necesidades aprendidas
 - 2.1.5. Teoría de los dos factores
 - 2.2. Teorías de proceso
 - 2.2.1. Teoría de la equidad
 - 2.2.2. Teoría de las expectativas de Vroom
 - 2.2.3. Teoría de las expectativas de Porter y Lawler
 - 2.2.4. Aprendizaje
 - 2.2.4.1. Aprendizaje social
 - 2.2.4.2. Teoría del reforzamiento
 - 2.2.5. Teoría de la fijación de objetivos
 - 2.3. Retroalimentación efectiva
 - 2.4. Motivación mediante el reconocimiento
 - 2.5. Motivación intrínseca
 - 2.6. Pago por desempeño
 - 2.6.1. Incentivos al resultado versus a la conducta
 - 2.6.2. Incentivos individuales basados en resultados
 - 2.6.3. Tipos de incentivos individuales
 - 2.6.4. Incentivos colectivos
3. DISEÑO DE TRABAJOS MOTIVADORES
 - 3.1. Enfoque mecanicista
 - 3.2. Enfoques motivacionales
4. MOTIVAR UNA FUERZA DE TRABAJO DIVERSA

1. EL RETO DE LA MOTIVACIÓN

Los gerentes persiguen motivar a las personas en la organización para que tengan niveles de desempeño elevados. Esto significa que trabajen de forma intensa, que vayan a trabajar de forma regular y que hagan contribuciones positivas (dirigidas a los objetivos de la organización). La relación del desempeño puede expresarse como sigue (Pfeffer, 1998):

$$D = M \times C \times E$$

Para tener altos niveles de desempeño (D), un empleado debe estar motivado para hacer bien su trabajo (M), poseer las competencias necesarias para hacerlo de forma eficiente (C) y tener a su disposición en un entorno laboral amigable la información, materiales y herramientas necesarias (a todo ello lo llamaremos entorno, E). Una deficiencia en alguna de estas áreas daña el desempeño. En la mayoría de las organizaciones, la motivación es el factor más difícil de manejar.

El deseo de hacer las cosas bien no siempre es suficiente para garantizar un buen desempeño. Además hay que ser capaz de hacerlas. Por ejemplo, un empleado puede estar muy motivado para realizar su trabajo, pero si carece de las competencias o de las herramientas necesarias, su rendimiento no será satisfactorio por más que se esfuerce. Por ejemplo, supongamos que deben cortarse tablones con una longitud exacta de tres metros. Si al trabajador se le asigna un serrucho, una mesa y un metro de madera, le resultará muy difícil alcanzar de forma consistente el objetivo propuesto por muy elevados que sean los incentivos por cada tablón cortado con la longitud especificada. Es más, el trabajador se puede sentir muy frustrado, ya que, por mucho esfuerzo que realice y, aunque mantenga elevados niveles de concentración y dedicación, observará que consigue pocos resultados favorables. Si además se trata de un trabajador novato poco cualificado, el resultado será mucho peor. En resumen, no bastan los incentivos, sino que también es necesario un buen diseño del puesto de trabajo, crear un clima laboral positivo, dotar al trabajador con las herramientas necesarias, compartir la información y tener personal competente. En este caso, la motivación del trabajador será muy diferente si se trata de un carpintero cualificado, con amplia experiencia y que dispone de un instrumento de alta precisión para medir, un dispositivo para sujetar tablones y una sierra mecánica.

La competencia de un empleado para hacer bien su trabajo, depende de lo eficaz que haya sido su selección y la formación recibida. Es tarea del gerente proporcionarle los recursos, las herramientas y el entorno laboral adecuado para llevar a cabo la actividad encomendada.

La motivación es lo que nos impulsa a actuar para conseguir un objetivo. Se trata de un concepto explicativo que utilizamos para dar sentido a las conductas que observamos; en otras palabras, este concepto se infiere. En lugar de medir directamente la motivación señalamos qué condiciones existen y usamos esa información como base para entenderla. Los gerentes deben comprender la motivación si pretenden ser eficaces en la orientación de los empleados hacia un mayor desempeño. En términos generales, la figura 1 describe la relación que se establece entre los cuatro componentes del proceso motivador: fuerza, conducta, recompensa y retroalimentación.

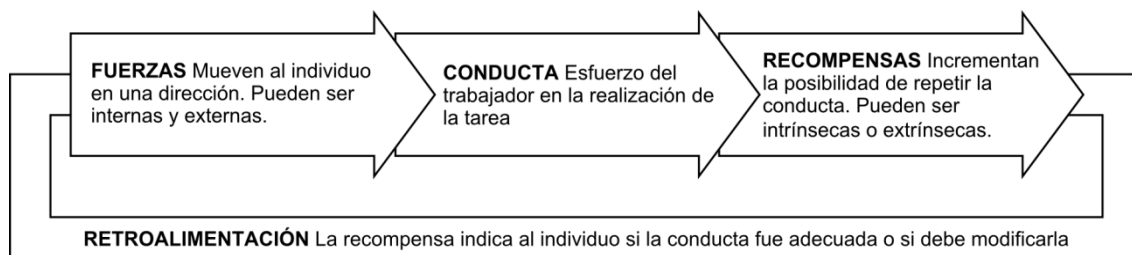


Figura 1: Un modelo de motivación

Las fuerzas que motivan al individuo quizás provengan de su interior, y se les conoce como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas (Hitt *et al.*, 2005). Entre las fuerzas internas se encuentran las necesidades, las actitudes o los objetivos de los individuos. Las fuerzas externas agrupan las características a) del puesto de trabajo (carga de trabajo, tareas y actividades, discrecionalidad y retroalimentación) y b) de la situación laboral, como el entorno social inmediato (supervisor, compañeros y subordinados) o las acciones organizativas (recompensas o capacitación).

El término conducta se relaciona con el esfuerzo específico inducido por las fuerzas. Este esfuerzo en la realización de la tarea ha de ser intenso, dirigido y persistente. La intensidad se ocupa de lo mucho que intenta una persona hacer algo. Cuando alguien está motivado intensifica el esfuerzo, aunque es poco probable que un alto nivel de esfuerzo ocasione un desempeño más eficiente a menos que se canalice en la dirección marcada por la organización (Katerberg y Blau, 1983). Como nos interesa el comportamiento laboral, el esfuerzo debe ser siempre dirigido hacia (y consistente con) los objetivos de la organización. Finalmente, la persistencia (o duración) se refiere al tiempo durante el cual el individuo mantiene su esfuerzo.

La recompensa es cualquier consecuencia que incrementa la posibilidad de repetir la conducta deseada. En una primera aproximación, las recompensas pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Las extrínsecas son recompensas externas al puesto, tangibles y visibles para los demás, que el gerente otorga a empleados con un desempeño determinado. Incluyen pagos, prestaciones y reconocimientos. Las recompensas intrínsecas son las que una persona deriva directamente de realizar la tarea. En la actualidad los empleados de mayor talento y creativos rara vez se sienten motivados exclusivamente por el dinero o los beneficios, ni siquiera por el elogio y el reconocimiento, sino que más bien buscan la satisfacción en el trabajo mismo (Amabile, 1998). La retroalimentación es la información que recibe el individuo sobre la conducta que está desarrollando.

2. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Las teorías sobre la motivación del trabajador se remontan hasta el inicio del siglo XX, cuando los primeros gerentes propusieron complejos modelos de incentivos salariales para motivar a los trabajadores. La gran diversidad de teorías que existen pueden agruparse en dos categorías: contenido y proceso. Las teorías de contenido se enfocan en los factores internos que activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta de la persona; intentan determinar qué es lo que motiva a las personas. Responden a la pregunta ¿qué necesidades deben ver satisfechas los empleados en el trabajo? Las

teorías del proceso describen y analizan cómo la conducta se activa, dirige, sostiene y detiene por factores principalmente externos a la personas. Responden a la pregunta ¿cómo los empleados eligen su comportamiento para satisfacer sus necesidades?

2.1. Teorías de contenido

Las teorías del contenido (denominadas también teorías de la necesidad) se basan en la idea de que existen necesidades, probablemente de origen biológico, que están detrás del comportamiento humano, es decir, parten del supuesto de que las personas se sienten impulsadas a satisfacer determinadas necesidades básicas. Las necesidades son algo que un individuo quiere o desea. Cuando una persona tiene una necesidad insatisfecha experimenta una tensión (o desequilibrio) que le resulta incómoda, por lo que es probable que trate de corregirla haciendo un esfuerzo para reducir o eliminar la necesidad. Las teorías de contenido pueden considerarse estáticas, ya que incorporan sólo uno o algunos momentos en el tiempo y se orientan hacia el pasado o el presente.

Las teorías de contenido representan el fundamento de las teorías contemporáneas y, en general, las usan los gerentes, junto con su terminología, para explicar la motivación de los empleados (Robbins y DeCenzo, 2008). Las más importantes son las siguientes: teorías X e Y, jerarquía de necesidades, ERG, necesidades aprendidas y dos factores.

2.1.1. Teorías X e Y

En general, cada persona parte de supuestos diferentes en todo lo relacionado con la naturaleza humana, los cuales condicionan nuestra percepción en cuanto a lo que esperamos ver y lo que en realidad vemos. Por tanto, condicionan nuestras interacciones y, sobre todo, las relaciones de trabajo. Si suponemos que la mayoría de los trabajadores no tienen interés por su trabajo, podemos interpretar un bajo rendimiento como la confirmación de esta falta de interés, incluso cuando pudiera deberse a una capacitación deficiente o un mal diseño del puesto. Douglas McGregor (1906–1964) ofrece dos teorías sobre la naturaleza humana (llamadas Teoría X y Teoría Y), ampliamente utilizadas para entender y para modelar las prácticas de gestión. Sus series de supuestos describen puntos de vista diametralmente opuestos que condicionan la gestión de la organización (figura 2).

La más tradicional, llamada Teoría X, sostiene que los trabajadores son perezosos, irresponsables y con aversión al trabajo. De acuerdo con este planteamiento, la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades. Las técnicas de gestión más corrientes son la persuasión, las recompensas y los castigos. En consecuencia, la importancia del trabajo es secundaria y los gerentes deben supervisar estrechamente a los empleados para que no se escaqueen y desarrollen su labor de forma eficiente. McGregor (1960) considera la Teoría X el punto de vista tradicional sobre la gestión de empresas.

Teoría X

1. El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esa tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayoría de las personas tienen que ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para conseguir de ellas el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Una persona ejercerá autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los que está comprometido.
3. El ser humano se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano promedio se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial la potencialidad intelectual del ser humano está siendo utilizada sólo en parte.

Figura 2: Supuestos de la Teoría X y la Teoría Y (McGregor, 1960)

La Teoría Y es más optimista. Presupone que las personas desean trabajar y ello les produce satisfacción. De acuerdo con este planteamiento, las personas tienen predisposición para aceptar la responsabilidad –incluso la buscan– y para aplicar su ingenio y creatividad a los problemas de la organización. Según la Teoría Y, la empresa, para aprovechar plenamente la disposición y la capacidad innatas de los empleados para trabajar, debería propiciar un clima organizativo que favorezca la superación personal. Así, unos trabajadores con autonomía, son perfectamente capaces de autodirigirse y de autocontrolarse. El sistema de compensación debe estar diseñado para apoyar una participación activa del empleado.

2.1.2. Jerarquía de necesidades

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow (1908–1970) publicó su jerarquía de necesidades, probablemente la teoría más conocida de la motivación¹. Se basa en dos supuestos fundamentales. En primer lugar, las diferentes necesidades que experimentamos se muestran activas en momentos distintos y únicamente las necesidades insatisfechas influyen en nuestra conducta. En segundo lugar, las necesidades se clasifican en una jerarquía de acuerdo con un cierto orden de importancia. Las necesidades, en orden ascendente, son las siguientes (figura 3):

1. Fisiológicas. Son las necesidades biológicas más básicas y esenciales de la vida, como alimento, agua, aire y techo. En el ámbito laboral incluye un sueldo suficiente como para poder sobrevivir (salario mínimo legal), descansos adecuados y condiciones de trabajo saludables.
2. Seguridad. Abarcan las necesidades de sentirse seguro y no estar amenazado por las circunstancias del entorno que podrían comprometer la existencia del individuo. En el ámbito laboral incluyen el empleo fijo, las condiciones laborales seguras, los beneficios médicos y la jubilación.

¹ La teoría de la necesidad es una de las ideas más antiguas sobre motivación, pero el interés en la investigación sobre este tema es bastante reciente. En 1938, Henry Murray postuló 20 necesidades diferentes que el personal intentaba satisfacer. Abraham H. Maslow trabajó sobre la investigación de Murray para formular una de las teorías sobre motivación más ampliamente reconocida (Wren, 2005).

3. Sociales. Son las necesidades de afecto, amistad, relaciones y aceptación por otras personas. En el ámbito laboral engloban una buena relación con los compañeros y participar en actos sociales de la empresa.
4. Estima. Incluyen las necesidades de sentirse valioso y capacitado, así como el reconocimiento y la atención de los demás. En el ámbito motivación laboral se concretan en el reconocimiento de los méritos, participar en la toma de decisiones, tareas desafiantes, símbolos de estatus o promociones.
5. Autorrealización. Es la necesidad de estar satisfecho personalmente, tener un sentimiento de logro y, especialmente, conseguir la realización personal. En el ámbito laboral incluyen desempeñar un trabajo desafiante, tener un desarrollo profesional satisfactorio o realizar el potencial propio.

Según Maslow (1954), la conducta se activa por un déficit en una necesidad que impulsa al individuo a satisfacerla. Este déficit de la necesidad no satisfecha se denomina 'prepotencia'. Cuando una necesidad queda satisfecha pierde su prepotencia y se activa la necesidad del nivel superior inmediato de la jerarquía, que se convierte en dominante. Este proceso de satisfacción-progresión permite a la persona ascender en la jerarquía de necesidades. Cuando una necesidad de nivel inferior no está satisfecha, proporcionar recompensas para una necesidad de nivel superior no motivará a las personas. En suma, para motivar a alguien, según Maslow, hay que determinar en qué nivel se encuentra esa persona en la jerarquía y concentrarse en satisfacer esa necesidad. La teoría propone que, aunque ninguna necesidad queda satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivará a un individuo; por ejemplo, el dinero deja de ser un factor motivador cuando el trabajador considere que tiene un sueldo suficientemente alto. De acuerdo con Maslow, la única necesidad que nunca puede ser completamente satisfecha es la autorrealización, que se encuentra en el último nivel de la jerarquía.

Maslow separó las cinco necesidades en dos niveles. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de orden inferior (básicas o fundamentales), en tanto que las necesidades sociales, estima y autorrealización las consideró de orden superior (secundarias). La diferencia entre los dos niveles se estableció con base en la premisa de que las necesidades de orden superior suelen satisfacerse de forma interna en tanto que la satisfacción de las de orden inferior proviene básicamente del exterior.

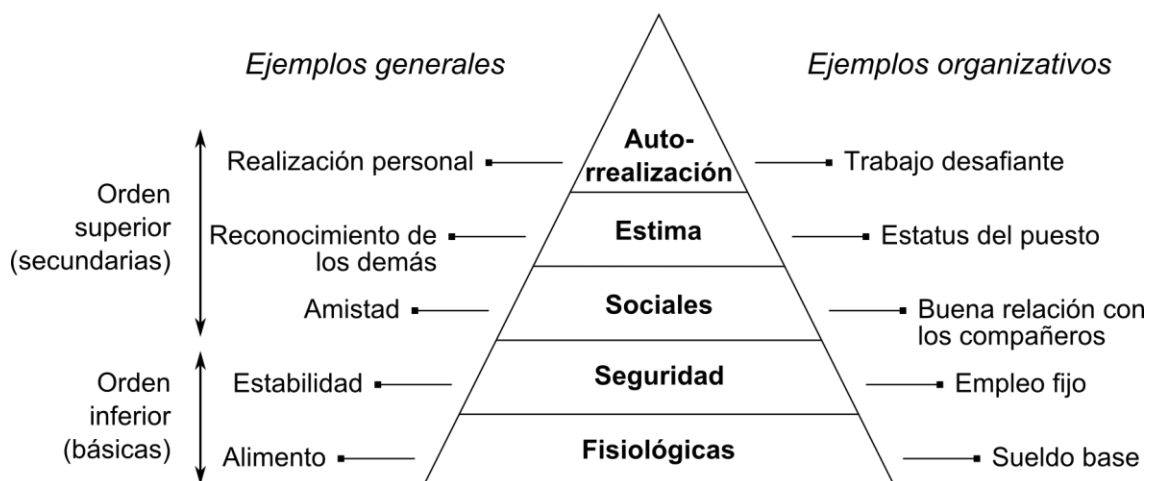


Figura 3: Jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría ha sido objeto de gran reconocimiento; su popularidad puede ser atribuida a su lógica intuitiva y a su fácil comprensión. Ahora bien, las ideas de Maslow no están exentas de dificultades. En primer lugar, el propio Maslow reconoció que la jerarquía no es un enfoque de peldaños de una escalera. Las necesidades humanas son muy numerosas y, en la sociedad actual, suelen aflorar simultáneamente. Puede ser más lógico pensar en las necesidades de orden superior como un conjunto y las necesidades de orden inferior como otro conjunto distinto. De esta forma, es muy posible que diversas necesidades influyan simultáneamente en nuestra conducta en un instante determinado. En segundo lugar, es preciso considerar el nivel relativo de la necesidad que está presente en un momento determinado. Tener sed es un concepto relativo: no es lo mismo estar en el desierto sin agua que en una ciudad. En tercer lugar, la teoría de Maslow nada dice del efecto del entorno sobre la conducta. En cuarto lugar, si bien Maslow pensaba en términos de que las personas subieran por esta pirámide, en ocasiones las circunstancias dictan bajar por la misma. Un ejemplo es el caso de los supervivientes de una reducción de plantilla. Las necesidades sociales e, incluso, de seguridad pueden quedar insatisfechas, aun cuando conserven su puesto y estatus. En quinto lugar, la jerarquía de necesidades probablemente no tenga el mismo orden en las diversas culturas, y tal vez ni siquiera de un individuo a otro. La jerarquía de Maslow describe un sistema de valores, el de la clase media estadounidense, escasamente extrapolable a otras capas sociales y a otras culturas. Para algunos países (como Grecia y México), las necesidades de seguridad deberían ubicarse en la parte superior de la escala, mientras que para otros países (como Dinamarca y Suecia), las necesidades sociales son las que deberían estar en la parte superior, o incluso, por ejemplo, para Portugal y Chile tanto las necesidades de seguridad como las sociales deberían presentarse en la parte superior. Por tanto, aunque las necesidades que identificó Maslow tal vez sean universales, su orden en la jerarquía difiere de una cultura a otra (Hofstede, 1980b). Finalmente, las numerosas investigaciones efectuadas, han demostrado que no basta con cinco necesidades independientes para cubrir las fuentes de motivación en el trabajo.

Maslow no presentó fundamentación empírica para su teoría y los investigadores que han intentado probar la validez de los conceptos no obtuvieron resultados concluyentes. El problema fundamental se refiere a la dificultad de medir las necesidades. Para probar la teoría de Maslow se necesita conocer tanto la intensidad como el nivel de satisfacción de la necesidad. Sin embargo, se desconoce la forma, el momento o las razones por las cuales la satisfacción de una necesidad estimula o activa la categoría superior. Tampoco nadie ha demostrado la correlación negativa que implica el modelo de Maslow entre la fuerza de una necesidad y su satisfacción. No obstante, la jerarquía de las necesidades y su terminología siguen siendo populares entre los gerentes.

2.1.3. Teoría ERG

Clayton Alderfer (1969) revisó la teoría de Maslow con el fin de hacer que las necesidades y las secuencias de las mismas fueran menos rígidas. A esta jerarquía de necesidades revisada se la denomina teoría ERG (por las iniciales en inglés de las tres necesidades), ya que considera tres grupos básicos de necesidades: existencia (*existence*), relaciones sociales (*relatedness*) y crecimiento (*growth*). El grupo

existencia tiene que ver con los requerimientos materiales para la supervivencia. Se corresponde con las necesidades fisiológicas y de seguridad de la jerarquía de Maslow. El grupo relaciones sociales hace referencia al deseo de las personas para lograr apoyo social, mantener relaciones interpersonales y tener un reconocimiento favorable por parte de otros individuos, por lo que se corresponden aproximadamente a las necesidades sociales y de estima de Maslow. El crecimiento se refiere al deseo intrínseco de las personas para poner en práctica y desarrollar sus talentos. Prácticamente se superpone con la categoría de autorrealización de Maslow, aunque también incluye algunos elementos de la categoría estima.

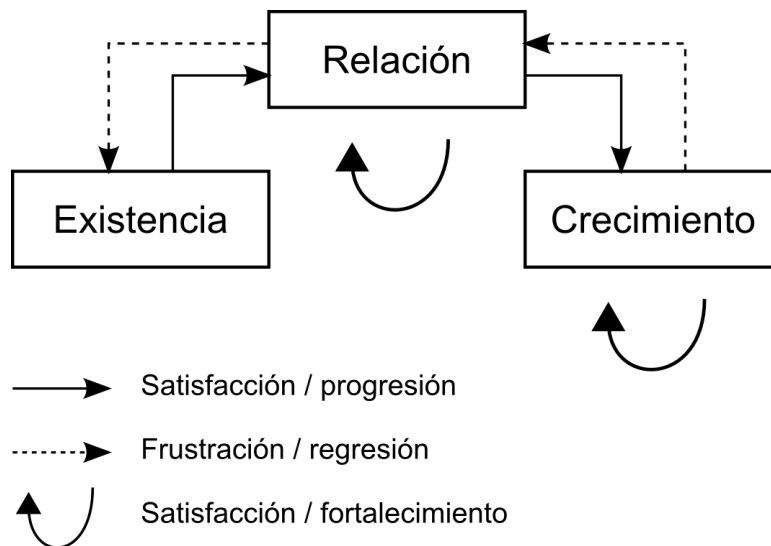


Figura 4: Teoría ERG

La diferencia clave entre estas dos teorías es que la teoría ERG no considera una jerarquía rígida en la que una necesidad tenga que ser satisfecha antes que otra se vuelva operativa, sino que acepta la posibilidad de que las tres necesidades están activas al mismo tiempo. También asume que, cuando las necesidades superiores se frustran, reaparecerán las necesidades inferiores, a pesar de haber sido satisfechas (figura 4). De ahí que este modelo también se conoce como frustración-regresión. En el lado negativo, esta teoría, al igual que la de Maslow, no hace predicciones específicas acerca de cómo puede satisfacer un individuo una necesidad particular.

2.1.4. Teoría de las necesidades aprendidas

David C. McClelland (1961) propuso que muchas necesidades proceden de la cultura de una sociedad, por lo que se vuelven predisposiciones duraderas de los individuos, casi como si fueran rasgos de la personalidad, que se estimulan o activan cuando reciben las señales adecuadas del entorno. McClelland considera tres necesidades especialmente importantes (por lo que su teoría a menudo se conoce como la teoría de las tres necesidades): afiliación, poder y logro.

- Necesidad de logro (*nAch*): el impulso por alcanzar la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares o esforzarse por tener éxito.
- Necesidad de poder (*nPow*): el deseo de influir en los demás y controlar el entorno.

- Necesidad de afiliación (*nAff*): el deseo de establecer estrechas relaciones interpersonales, ser aceptado por los demás y recibir aprobación social.

La necesidad de logro se define como el comportamiento dirigido a competir contra un estándar de excelencia. Una alta necesidad de logro se clasifica en la dimensión de la meticulosidad de los Cinco Grandes factores de la personalidad. A las personas con gran necesidad de logro les gusta asumir responsabilidades para resolver problemas, establecer objetivos con un grado moderado de dificultad y correr riesgos calculados, además de valorar la retroalimentación rápida y detallada sobre la calidad de su desempeño por el que están continuamente preocupados. Por tanto, a estas personas las motivan situaciones de trabajo desafiantes (aunque no imposibles), gratificantes, complejas y competitivas. Por muy buenas que sean, no se contentan y siempre aspiran a obtener mejores resultados. Evitan jugársela por elevada que sea la recompensa, ya que no obtienen satisfacción del éxito que logran por pura suerte. Análogamente, no les gusta que la probabilidad de éxito sea muy elevada porque entonces no constituye ningún reto para ellos. Les gusta fijarse objetivos que les obligue a esforzarse. Las personas con escasa necesidad de logro prefieren tareas más fáciles, donde predomine la estabilidad, la seguridad y la previsibilidad, y no se sienten satisfechas tratando de resolver problemas difíciles (Miller, 1983). Las personas con gran necesidad de logro tienen éxito en actividades empresariales, como poner en marcha sus propios negocios, dirigir una división autónoma o una unidad dentro de una gran empresa. Por otra parte, los gerentes eficaces no suelen contar con una alta necesidad de logro, ya que las personas con altas necesidades de logro están más comprometidas con sus intereses personales que con ayudar a otros para que hagan las cosas bien (Boyatzis, 1984). Además los buenos gerentes deben ser capaces de delegar tareas, rara vez reciben retroalimentación inmediata y con frecuencia deben tomar decisiones muy arriesgadas, hechos con los que una persona con alta necesidad del logro no estaría cómoda (Stahl, 1983). Los vendedores con una elevada necesidad de logro no serían necesariamente buenos gerentes de ventas, y el buen director general en una gran organización no tiene normalmente una gran necesidad de logro. Los gerentes pueden elevar, en cierta medida, el grado de necesidad de logro de los empleados, creando un entorno de trabajo adecuado (McClelland, 1965): a) concediendo a los empleados cierto grado de independencia, b) aumentando su responsabilidad y autonomía, c) haciendo gradualmente que las tareas sean más desafiantes y d) alabando y recompensando el buen desempeño. El impulso del logro puede tener una desventaja: hay quien acaba teniendo adicción al trabajo, se obsesiona con sus objetivos laborales y se olvida de desarrollar una vida plena.

Las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen una elevada necesidad de poder y una reducida necesidad de afiliación. Una persona con fuerte necesidad de afiliación está especialmente motivada por agradar y ser aceptada, por lo que es muy sensible al rechazo y hostilidad de los demás. Una alta necesidad de afiliación se clasifica en la dimensión de afabilidad de los Cinco Grandes. Quienes se caracterizan por esta necesidad, por ejemplo, sienten como impulso el simple placer de colaborar con gente con la que están a gusto. De ahí que una baja necesidad de afiliación está asociada con el éxito gerencial (McClelland y Boyatzis, 1982), ya que una parte importante del trabajo del gerente tiene que ver con tomar decisiones duras y difíciles, que desagradarán a grupos de personas. Por el contrario, los que sienten una gran necesidad de afiliación son buenos integradores, luchan por tener amigos, prefieren situaciones en

las que existe cooperación en lugar de competencia, y quieren tener relaciones que entrañen un alto grado de comprensión mutua.

La necesidad de poder es el deseo de influir en otras personas; puede mostrarse básicamente de tres formas (McClelland, 1975): a) una acción fuerte, como dar ayuda o consejo, o controlar a alguien, b) una acción que produzca emoción en los demás y c) una preocupación por el prestigio. La necesidad de poder se clasifica dentro de la dimensión de extraversión de los Cinco Grandes. En términos generales, las personas con una *nPow* elevada son competitivas, agresivas, les interesa los puestos de prestigio, están orientadas a la acción y tienen tendencia a unirse a grupos. McClelland distinguía entre dos tipos de poder. Uno es el egoísta y egocéntrico, donde no importa que el efecto sobre los demás sea bueno o malo; es, por ejemplo, el que detentan los narcisistas. El otro comporta un beneficio social; el individuo siente placer al influir en los demás positivamente o a favor del bien común.

Un estudio realizado en 20 países apoya la evidencia de que el logro, junto con el poder, podrían considerarse como necesidades universales (Schwartz y Blisky, 1987). Aunque se incluyeron países con culturas muy diferentes (por ejemplo, con actitudes muy diversas en cuanto al individualismo y al colectivismo), parece que un individuo con un nivel de logro alto y elevada necesidad de poder podría encontrarse en cualquier país o cultura.

2.1.5. Teoría de los dos factores

Antes de que Frederick Herzberg (1923–2000) iniciara sus investigaciones, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo se consideraban los extremos del mismo continuo. De esta forma, se creía que, modificando las malas condiciones laborales, se conseguiría la satisfacción en el trabajo. Herzberg (1966) pidió a los trabajadores que describieran, con detalle, situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal en su trabajo. Observó que las respuestas que daban las personas cuando se sentían bien en su trabajo eran significativamente distintas de las repuestas que daban cuando se sentían mal. Cuando las personas expresaban insatisfacción laboral, atribuían estos sentimientos al entorno o contexto laboral. Cuando indicaban satisfacción laboral, atribuían estas sensaciones al trabajo en sí mismo, esto es, al contenido del puesto. Por tanto, llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laborales se debían a dos series independientes de factores (figura 5). Lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como generalmente se creía, es decir, eliminar características insatisfactorias de un trabajo no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Lo opuesto a ‘satisfacción’ es la ‘no satisfacción’ y lo opuesto a la ‘insatisfacción’ es la ‘no insatisfacción’.

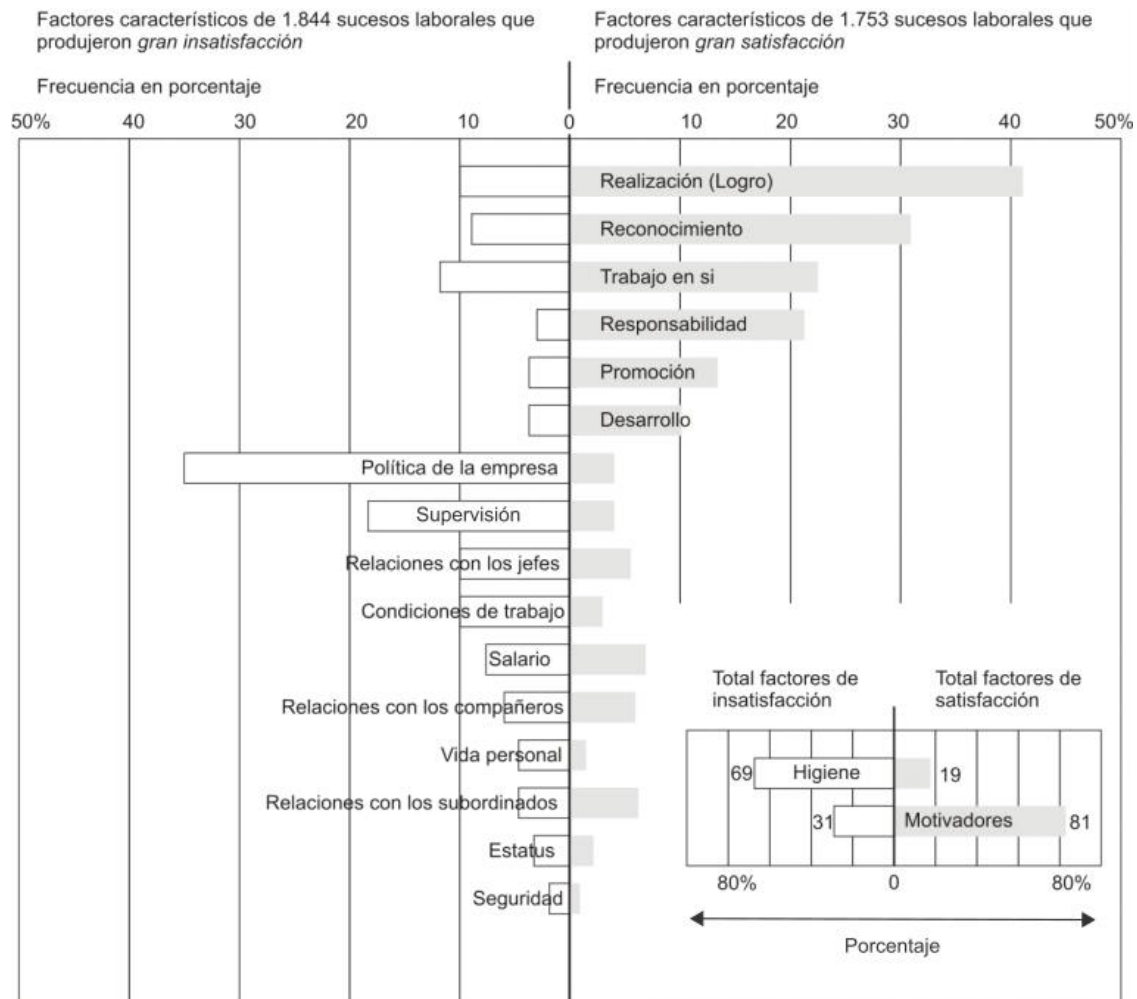


Figura 5: Factores que afectan a la actitud hacia el trabajo (Herzberg, 1966)

Los factores de insatisfacción (mantenimiento o higiénicos, pues actúan de forma análoga a los principios de la higiene médica: no cura, es una acción preventiva) incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y las relaciones con los superiores, es decir, todos los que afectan el contexto del trabajo. De estos factores, el más importante es la política de la empresa. Las calificaciones positivas para estos factores no conducen a la satisfacción en el trabajo, sino sólo a la ausencia de insatisfacción. Es decir, los factores higiénicos llevan a una insatisfacción importante cuando se perciben negativamente, pero no contribuyen a obtener satisfacción cuando están bien resueltos por la organización, sólo eliminan la insatisfacción.

Los factores de satisfacción (motivadores) incluyen el logro, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y la promoción, es decir, todos los que guardan relación con el contenido del trabajo. La presencia de estos factores incrementa la satisfacción. Su ausencia produce una falta de satisfacción, aunque no una insatisfacción activa.

Por tanto, los gerentes que buscan eliminar factores de insatisfacción pueden generar armonía en el centro de trabajo, pero ello no significa que estén motivando a su fuerza laboral. Para motivar a las personas en sus puestos, el gerente debe concentrarse en los factores de satisfacción. Estos últimos equivalen a las necesidades de orden superior de

Maslow, mientras que los higiénicos corresponden a las necesidades de orden inferior. Por otra parte, la diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es similar a la diferencia entre la motivación intrínseca y extrínseca.

Aunque es intuitivamente atractiva, muchos expertos han criticado la teoría bifactorial por ser demasiado simplista. Por un lado, satisfacción y motivación no son lo mismo. El hecho de reaccionar positivamente ante algo, como estar satisfecho por realizar un conjunto de actividades desafiantes, no necesariamente significa que esté motivado para realizar mejor su trabajo. Por tanto, aunque cambiar la naturaleza del trabajo a menudo conllevaría un incremento de la satisfacción, no incrementará necesariamente la motivación. Así los críticos afirman que la teoría esconde la distinción entre satisfacción y motivación. Además, investigaciones posteriores han demostrado que no es posible distinguir claramente entre las variables que tan sólo aumentan la satisfacción y las que únicamente disminuyen la insatisfacción. El modelo también parece reducir la importancia motivacional del sueldo, el estatus y las relaciones con los demás, puesto que estos son factores higiénicos. Este aspecto del modelo se contrapone con la intuición de muchos gerentes, por lo que es difícil que lo acepten. El marco de referencia de la estructura dual varía entre culturas. Así, un factor como el salario puede afectar a la satisfacción en una muestra de trabajadores y a la insatisfacción en otra muestra diferente. Por otra parte, el efecto de un factor depende de la edad y del nivel organizativo que ocupa la persona.

2.2. Teorías de proceso

Así como las teorías de contenido perciben la motivación como subconsciente e instintiva, las teorías de proceso la conciben en términos de decisiones conscientes para desencadenar las conductas deseadas. De este modo, las teorías de proceso consideran que es probable que un trabajador, antes de emprender una actividad, tenga en cuenta una variedad de métodos, ponderando cada uno de ellos en función de lo atractivos que puedan ser los resultados esperados. Las teorías de proceso más conocidas son las teorías de la equidad, de las expectativas, del reforzamiento y de la fijación de objetivos.

2.2.1. Teoría de la equidad

La teoría de la equidad, desarrollada por J. Stacey Adams (1963), sostiene que una persona compara la ratio de sus resultados y aportaciones con la ratio de algún referente, y que la desigualdad influye en el grado del esfuerzo que realiza (figura 6).

Ratio de comparación percibida	Evaluación de los trabajadores
$\frac{R_T}{A_T} < \frac{R_R}{A_R}$	Inequidad (subcompensados)
$\frac{R_T}{A_T} = \frac{R_R}{A_R}$	Equidad
$\frac{R_T}{A_T} > \frac{R_R}{A_R}$	Inequidad (sobrecompensados)
Donde	
$\frac{R_T}{A_T}$ = resultado / aportaciones del trabajador	
$\frac{R_R}{A_R}$ = resultado / aportaciones del referente	

Figura 6: Teoría de la equidad

Las aportaciones del trabajador incluyen, entre otros componentes, estudios, capacitación, habilidades, creatividad, antigüedad, edad, rasgos de la personalidad y esfuerzo realizado. Los resultados, aunque varían entre organizaciones, integran sueldos, prestaciones, seguridad en el trabajo, promociones, estatus, reconocimiento y participación en la toma de decisiones. El referente es una variable importante en la teoría de la equidad del que existen tres categorías (Goodman, 1977): el otro, el sistema y el yo. La categoría ‘otro’ comprende personas en puestos similares dentro de la organización, así como amigos, vecinos o colegas. Los individuos tienden a compararse con aquellos con los que tienen vínculos personales estrechos –como los amigos– o con personas similares –como el caso de individuos del mismo género y nivel de estudios– y no con personas disímiles (Shah, 1998). La categoría ‘sistema’ abarca las políticas y los procedimientos organizativos (acuerdo explícito o implícito existente entre el empleado y su patrón), así como la administración del sistema. Cualquier precedente establecido por la organización en relación con la asignación de la compensación es un elemento importante de esta categoría. La categoría del ‘yo’ se refiere a las ratios de aportaciones y resultados del propio individuo. Refleja experiencias personales pasadas y la influyen criterios como empleos anteriores o compromisos familiares. La elección del referente está relacionada con la información disponible de los referentes potenciales y su importancia percibida. La investigación ha demostrado que tanto los hombres como las mujeres hacen comparaciones respecto a su mismo sexo, es decir, es más probable que los hombres se comparen con otros hombres y las mujeres con otras mujeres (Ostroff y Atwater, 2003). Esta teoría no exige que los resultados y las aportaciones sean iguales para que exista equidad. Los individuos que obtienen menores resultados que el referente pueden percibir un trato justo si consideran que sus aportaciones son también menores. A la relación entre resultados y aportaciones del referente se la conoce como ‘relación de referencia’. Huseman *et al.* (1987) describieron las proposiciones de la teoría de la equidad de la siguiente manera:

- Los individuos comparan la ratio de sus resultados y sus aportaciones a la relación de trabajo, con la ratio de un referente (o relación de referencia).
- Si la ratio resultado/aportación de un individuo en comparación con el referente se percibe como desigual, entonces existe inequidad.
- Cuanto mayor sea la inequidad que el individuo percibe (en forma de recompensa excesiva o recompensa insuficiente), mayor angustia sentirá.
- Cuanto mayor sea la angustia que sienta el individuo, más se esforzará para restaurar la equidad. Las técnicas de restauración de la equidad incluyen alterar la conducta y distorsionar cognitivamente las aportaciones o los resultados.

Cuando los empleados perciben una inequidad, se sentirán motivados para corregir la situación. Existen dos planteamientos diferentes para reducir la inequidad: alterando la conducta o mediante la distorsión cognitiva.

En general, existen diversas conductas que permiten reducir la inequidad. La teoría postula que una primera forma de reducir la inequidad es cambiar las aportaciones para ajustar el nivel de esfuerzo dedicado. En este sentido, los empleados que están sub o sobrecompensados reaccionarán de diferente manera dependiendo de que sus salarios se basen en factores de tiempo o cantidad de producción (Goodman y Friedman, 1971):

- Dado un pago por horas, los empleados sobrecompensados intentarán reducir la inequidad trabajando más intensamente. Por tanto, generarán una elevada cantidad o calidad de productos con el fin de aumentar sus aportaciones.
- Dado un pago a destajo, los empleados sobrecompensados producirán menos unidades, aunque de mayor calidad. Los incrementos en cantidad sólo aumentarán la inequidad, ya que cada unidad productiva resulta en un sobrepago mayor. Por tanto, el esfuerzo se dirige a mejorar la calidad más que aumentar la cantidad.
- Dado un pago por horas, los empleados subcompensados disminuirán sus esfuerzos, por lo que producirán menos o de más baja calidad.
- Dado un pago a destajo, los empleados subcompensados producirán un mayor número de unidades pero de baja calidad. Los individuos pagados por pieza pueden buscar la equidad por medio de un intercambio de calidad de los resultados por cantidad que darán lugar a un aumento de los resultados con poco o ningún incremento en sus aportaciones.

El grado de inequidad que un empleado siente cuando está subcompensado parece estar en función de si el empleado eligió las acciones que dieron como resultado la inequidad (Cropanzano y Folger, 1989). Es decir, si un empleado elige trabajar más intensamente que otros a los que se les paga lo mismo no se sentirá engañado, pero si se le presiona a trabajar más por el mismo salario, estará molesto. Las investigaciones indican que los trabajadores a menudo responden a estar “sobrecompensados” sintiéndose culpables (Lapidus y Pinkerton, 1995) o trabajando más (Adams y Rosenbaum, 1962). Sin embargo, los sentimientos de inequidad causados por estar “sobrecompensados” no duran mucho y no producen cambios en el comportamiento a largo plazo (Carrell y Dittrich, 1978).

Una segunda forma consiste en tratar de alterar los resultados solicitando, por ejemplo, un aumento del sueldo. Una tercera forma de reducir la inequidad concentra las actuaciones en el referente para lograr que trabaje más rápido o más lento para, así,

modificar la relación de referencia. Por último, si todo lo demás falla, siempre se puede abandonar la empresa por considerarla demasiado injusta.

Sin embargo, también existe una forma cognitiva de reducir la inequidad, que consiste en no hacer nada. El individuo reduce la inequidad mediante un proceso mental. Una primera técnica consiste en que el trabajador sesgue las percepciones de sus aportaciones o resultados. Por ejemplo, al pensar que no está trabajando tanto, ya que pasa buena parte del día hablando con los amigos. Una segunda técnica es que el trabajador sesgue los resultados o aportaciones del referente. Por ejemplo, al considerar que el supervisor del referente es más estricto y difícil de aguantar que el propio. En general, dada la dificultad de hacer comparaciones entre los trabajos, la distorsión de aportaciones (como el tiempo y el esfuerzo) es más común que la distorsión de los resultados (como los aumentos de sueldo y los ascensos). Una tercera forma consiste en encontrar un nuevo referente para compararse.

En general, las investigaciones corroboran la tesis de la equidad en forma consistente. Esta teoría nos ofrece información muy importante acerca de la motivación y el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, en un estudio con jugadores de baloncesto, Harder (1992) descubrió que los jugadores a los que se les pagaba más respondieron con un comportamiento más orientados al equipo (por ejemplo, pasando el balón, cogiendo rebotes), mientras que los jugadores a los que se les pagaba menos desarrollaron un comportamiento más egoísta (por ejemplo, realizando más tiros a canasta). En otro estudio interesante, O'Reilly y Puffer (1989) encontraron que la motivación de los empleados aumentó cuando los compañeros recibieron consecuencias apropiadas a la conducta desarrollada. Es decir, cuando un miembro del grupo de alto desempeño era recompensado o un integrante del grupo de bajo desempeño era castigado, aumentó la satisfacción y la motivación del grupo.

No obstante, algunas respuestas a la inequidad no han sido respaldadas por la evidencia. En primer lugar, las desigualdades creadas por el exceso de pago no parecen tener un impacto muy significativo en la conducta en la mayoría de las situaciones laborales. En lugar de trabajar más intensamente en una condición de sueldo excesivo (para hacer su relación más equitativa), los sujetos a menudo acaban razonando que en realidad se merecen un sueldo más alto (Campbell y Pritchard, 1976). Sin embargo, las percepciones de un sueldo bajo generalmente dan lugar a acciones que apoyan el modelo. Aparentemente, los individuos toleran mucho más las desigualdades por un exceso de pago que las desigualdades por un pago insuficiente o, al menos, pueden racionalizarlas mejor.

En segundo lugar, las personas responden de manera distinta al mismo grado de inequidad en virtud de la denominada sensibilidad a la equidad, que refleja las preferencias, tolerancias y reacciones distintas al grado de equidad relacionado con una situación dada del individuo. Esta sensibilidad abarca los estados de benevolencia, sensibilidad e intolerantes (Bing y Burroughs, 2001). Las personas benevolentes son las más tolerantes ante la inequidad negativa. Son altruistas, en el sentido de que prefieren que su ratio de resultados/aportaciones sea menor que la de quienes les sirven de referente. En contraste, los individuos sensibles a la equidad se apegan a una norma estricta de reciprocidad y están motivados para resolver la inequidad negativa y positiva. Por último, los intolerantes son quienes no soportan la inequidad negativa. En realidad, esperan obtener una mayor ratio de resultados/aportaciones que la del referente.

y se alteran cuando no ocurre así. Por otra parte, la reacción de una persona ante una desigualdad depende de su historial de desigualdades, ya que estas no se presentan aisladas ni en forma singular (Cosier y Dalton, 1983). De hecho, existe un umbral hasta donde la persona tolerará una serie de desigualdades. Superado este, aunque sea por una desigualdad de orden menor –la gota que colma el vaso–, lleva a la persona a reaccionar de forma extrema, que será percibido como algo desproporcionado por quien no conozca el historial y sólo tenga en cuenta la última desigualdad.

Algunos individuos asumen que la inequidad es aceptable si (Greenberg, 2001): 1) todos tienen el mismo acceso a las posiciones más favorecidas de la sociedad, y 2) las inequidades son para promover el bienestar de los menos favorecidos en la sociedad. Más aún, también es probable que existan diferencias en la importancia de la equidad entre las culturas.

Justicia organizativa. La teoría de la equidad se ha ampliado con la denominada justicia organizativa (Greenberg, 1987), que refleja el grado en el que las personas perciben que se respetan sus derechos y se les trata con respeto y dignidad en el lugar de trabajo. Probablemente es importante tanto práctica como moralmente que la justicia organizativa se lleve a cabo porque es valiosa, y no simplemente como una manipulación para incrementar la conformidad del trabajador. Según la justicia organizativa, la justicia puede ser algo subjetivo, y reside en la percepción del individuo. Lo que un individuo puede considerar injusto puede ser visto por otro como algo perfectamente adecuado. Por lo general, los individuos tienen un sesgo egocéntrico o autointeresado: consideran que los procedimientos y asignaciones que les favorecen son justas (Robbins y Judge, 2009). Más allá de su atención a las percepciones de justicia, el otro elemento clave de la justicia organizativa es el planteamiento de que la justicia es multidimensional (figura 7). Está integrada por tres componentes: distributiva, procedimental e interactiva (Skarlicki y Folger, 1997). La teoría de la equidad está relacionada básicamente con el componente distributivo.

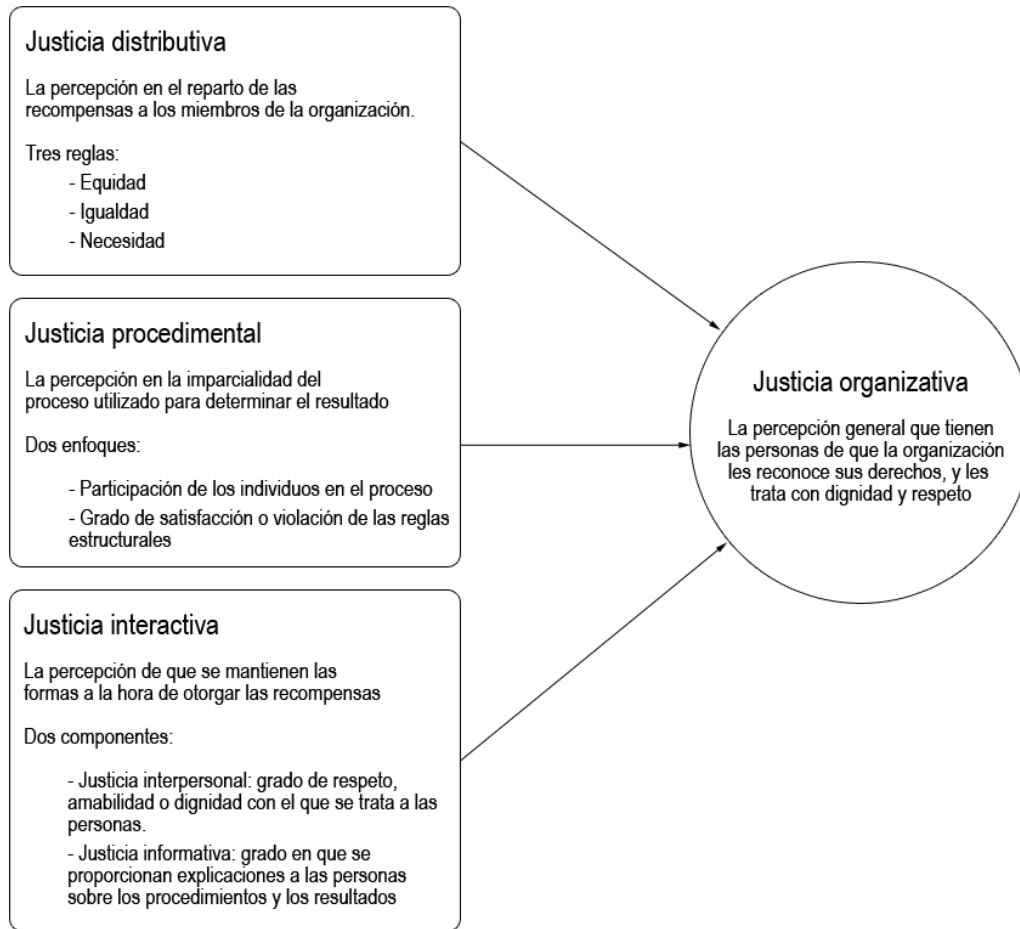


Figura 7: Justicia organizativa

La *justicia distributiva* contempla el reparto de las recompensas (resultados) a los miembros de la organización. Se han identificado tres importantes reglas o estándares que permiten emitir dictámenes de imparcialidad (Gilliland y Chan, 2001): equidad, igualdad y necesidad. La equidad (o mérito) sugiere que las personas deben recibir recompensas en consonancia con las aportaciones que hagan a la situación: quienes más trabajan o producen deberán obtener mayores recompensas. La igualdad considera que cada individuo debe obtener la misma cantidad de recompensas, independientemente del esfuerzo realizado. La necesidad sugiere que las recompensas sean distribuidas en proporción a la necesidad de cada individuo. Por tanto, los individuos necesitados reciben más recompensas. Tal como lo expresó Karl Max: “De cada uno de acuerdo con sus habilidades, a cada uno de acuerdo con sus necesidades”.

Al basarse en valores, ninguna regla de distribución puede considerarse inherentemente verdadera o falsa. Algunas culturas, de las que América del Norte es el paradigma, tienden a valorar el individualismo y están más preocupadas por los intereses, necesidades y metas individuales. Otras culturas, simbolizadas por Asia, tienden a valorar la colectividad y están más preocupadas por los intereses, necesidades y metas de los miembros del grupo. Las culturas individualistas optan por la regla de la equidad debido al énfasis en la competición y el beneficio propio. Las culturas colectivistas prefieren la regla de la igualdad debido a la importancia que otorga a la solidaridad, la armonía y la cohesión (Leung, 1997). No obstante, en una familia (empresa familiar) o

en una institución altruista, el criterio puede ser la necesidad. Las organizaciones afrontan las diferencias de opinión buscando un consenso sobre qué regla es la más justa a seguir o distribuyendo diferentes recompensas utilizando distintas reglas.

La justicia distributiva influye directamente en nuestro comportamiento y suele estar condicionada por las normas sociales. El juego del ultimátum, creado por Güth *et al.* (1982) ofrece un ejemplo simple. Se trata de un juego con emparejamientos anónimos, donde a un jugador denominado proponente se le entrega una suma de dinero, digamos 10 euros, para que realice una oferta de una parte del dinero, X , al otro jugador, denominado receptor. El receptor puede o bien aceptar la oferta, en cuyo caso recibe la suma X mientras que el proponente obtiene $(10 - X)$ euros; o bien rechazar la oferta, en cuyo caso ambos se van con las manos vacías. Si los jugadores se comportaran de acuerdo con la lógica económica, su principal propósito sería maximizar sus ganancias personales, incluso a expensas de los demás. Por tanto, este comportamiento egoísta asume que el proponente ofrecería lo menos posible y el receptor aceptaría cualquier propuesta, pues es dinero gratis, y cualquier suma positiva siempre es mejor que nada. Los dos acabarían más ricos. Pero la gente rara vez se comporta de forma racional. La evidencia empírica muestra que los proponentes ofrecen en torno al 40 por ciento y que la otra parte rechaza normalmente ofertas por debajo del 30 por ciento (Henrich *et al.*, 2001), ya que las consideran injustas. Una primera aproximación a esta anomalía considera que las personas se mueven por sentimientos de bondad hacia los demás, son altruistas. Otra posible explicación a ofrecer cantidades elevadas es que los proponentes saben que serán castigados por el receptor si su oferta es injusta. Fellner y Güth (2003) consideran que el rechazo de ofertas injustas obedece a un impulso emocional, no premeditado, que se activa ante la posibilidad de aceptar una oferta muy desigual. Ahora bien, en este análisis hay que tener en cuenta que el tamaño de la tarta es importante, si es de 10 euros somos reacios a aceptar 1, pero si es de 1000 euros ¿estaríamos dispuestos a rechazar 100? En experimentos de 100 hasta de 400 dólares se ha observado el mismo rechazo hacia las ofertas alejadas del 50% (Hoffman *et al.*, 1996). Incluso algunos receptores han llegado a rechazar ofertas equivalentes a su salario mensual (Cameron, 1999). Desde la teoría del actor racional, rechazar cualquier oferta superior a 0 iría en contra del propio interés. Sin embargo, esta lógica pasa por alto que nos molesta ser tratados injustamente. Tanto es así que estamos dispuestos a castigar a otros por actuar de manera injusta, incluso aunque ello nos ocasione un perjuicio (Benkler, 2011).

Si miramos más allá de las sociedades industrializadas, nos encontramos con que la gama de definiciones de justicia distributiva es verdaderamente enorme. En una serie de experimentos llevados a cabo por todo el mundo Henrich *et al.* (2005) se encontraron con una amplia variedad de conductas que reflejaban diferentes atributos culturales que parecían ideados para adaptarse a cada sociedad específica. Descubrieron enormes diferencias entre los conceptos de justicia distributiva. Algunos pueblos, como el Machiguenga del Amazonas peruano, percibían como justos repartos altamente desiguales; tendían tanto a ofrecer pequeñas cantidades como a aceptar ofertas bajas de los otros jugadores: ofrecieron tan solo de media un 26 por ciento de su dinero. Sin embargo, la mayoría de los balleneros de Lamalera, en Indonesia, ofrecieron al menos la mitad. Los investigadores sugirieron que estas estrategias específicas utilizadas por cada grupo encajaban con su dinámica social. En grupos en los que se comercia poco fuera de la unidad familiar, como los de Machiguenga, es probable que la gente sienta poca presión social para compartir, con lo que es más barato ser egoísta. Los indonesios de

Lamalera, por el contrario, cazan de manera colectiva y poseen elaboradas reglas para compartir ballenas enteras. El estigma social es más costoso.

En cada situación tenemos expectativas muy diferentes, y cuando los resultados no responden a esas expectativas, los percibimos como injustos. En realidad, se trata de otra forma de decir que estamos mucho más dispuestos a aceptar o tolerar distribuciones desiguales de la riqueza o los recursos si se nos presentan o enmarcan de determinada manera. En los juegos del ultimátum, cuando a los receptores se les dice que el otro jugador ha ganado el dinero en una lotería (es decir, gracias a la suerte) o lo ha ganado respondiendo correctamente a las preguntas de un concurso (gracias a su habilidad), tienden a aceptar ofertas más bajas que si no se les dice nada acerca del origen del dinero. Esto es perfectamente coherente con nuestra tendencia a justificar la injusticia en nuestra sociedad. Vivimos en una cultura que nos dice que no debemos envidiar la riqueza de las personas diligentes, creativas y productivas; a menudo lo describimos como la justa recompensa por su capacidad y esfuerzo (aunque podemos sentir envidia) (Benkler, 2011). Straub y Murnighan (1995) encontraron que cuando se les oculta a los receptores la cantidad que se divide, los proponentes enviaron (y los receptores aceptaron) cantidades significativamente más bajas que cuando los receptores sabían la cantidad que se envió.

Cuando participan personas autistas en el juego del ultimátum, actúan igual que los agentes hipotéticos de un libro de texto de economía. Intentan aplicar un cálculo racional en el mundo irracional de las interacciones humanas. Por término medio hacen ofertas que son inferiores en un 80%, a las de los individuos normales; muchas veces, de menos de cinco centavos. Esta estrategia avariciosa acaba siendo ineficaz, pues los receptores enojados tienden a rechazar las propuestas injustas. Sin embargo, los proponentes autistas son incapaces de prever estos sentimientos. Su soledad extrema resulta directamente de su incapacidad para interpretar e interiorizar las emociones de los demás. Suelen tomar decisiones tan racionales que es difícil entenderlas (Lehrer, 2009).

A diferencia del juego del ultimátum, en el que el contestador puede decidir si acepta o no la oferta monetaria, en el juego del dictador el proponente determina cuánto recibe el respondedor, y ambos se quedan con la cantidad repartida (Kahneman *et al.*, 1986). El interés del juego del ultimátum está en la conducta del contestador, si rechazaba o no aceptaba ofertas equitativas; en el juego del dictador lo que más interesa es el comportamiento del proponente, si es egoísta y actúa exclusivamente en beneficio propio, o si por el contrario es altruista y genera beneficios a otros. Lo sorprendente es que estos pequeños tiranos son, no obstante, bastante generosos (aunque menos que en el juego del ultimátum) y regalan alrededor de un tercio de la cantidad total de dinero (Forsythe *et al.*, 1994). Incluso cuando los individuos tienen el poder absoluto, siguen estando limitados por sus instintos compasivos. En un metaanálisis, Engel (2011) encontró que el 36% de los participantes no daba dinero a los receptores y que solo el 16% hacía repartos equitativos. Asimismo también observó que los dictadores más generosos son los de mayor edad, los de género femenino, y en general los proponentes suelen dar más cuando pueden ser identificados (no hay anonimato). Si el proponente conoce al contestador el reparto se aproxima 50/50 (Frey y Bohnet, 1995). Si los contestadores son organizaciones de beneficencia o personas que viven en la pobreza, los proponentes son más generosos (Eckel y Grossman, 1996; Cagrpenter *et al.*, 2008; Aguiar *et al.*, 2008). Hoffman *et al.* (1994) introdujeron en el juego del dictador un

tratamiento de doble ciego, donde nadie (incluido el experimentador) conocería las decisiones tomadas por cada jugador. El resultado fue una disminución significativa de las ofertas del proponente.

En el Juego del Castigo se trata de descubrir si la gente está dispuesta a hacer sacrificios con tal de castigar a alguien que se comporte de una manera que considera injusta. Para ello, se pregunta al participante si está dispuesto a compartir 12 euros con U (que se portó de manera injusta en el Juego del Dictador, ya que se quedó con 8 euros y repartió solo 2) o 10 euros con Z (que se portó de manera justa en el Juego del Dictador, ya que repartió la bolsa a partes iguales). El 81 por ciento de los participantes prefirió compartir los 10 euros con Z.

La *justicia procedimental* se define como la imparcialidad del proceso (o procedimiento) utilizado en la toma de decisiones. Nos preocupa si la forma en que se ha producido el resultado es justo o no, independientemente del resultado. Cuando el personal percibe que el procedimiento fue justo, es más probable que apoye las decisiones, a quienes toman las decisiones y a la organización (Brockner, 2002). Si consideramos que el proceso que ha generado un resultado desigual es justo, aceptamos el resultado como justo, incluso si es desigual.

Se utilizan dos enfoques para conceptualizar la justicia procedimental (Folger y Greenberg, 1985). El primero enfatiza la participación del individuo en el proceso, que se percibe como más justo cuando los individuos afectados tienen oportunidad de influir en el proceso de decisión o en la entrada de información. Permitir que las personas participen en el proceso de toma de decisiones incrementa, pues, la percepción de justicia procedimental (Robinson *et al.*, 1999). Las investigaciones muestran que las percepciones positivas de la justicia distributiva y procedimental mejoran si los empleados tienen voz en las decisiones que les afectan. Ello es análogo a pedir su aportación al proceso de toma de decisiones (Konovsky, 2000). El segundo enfoque incide en los componentes estructurales del proceso, por lo que la justicia procedimental es una función del grado de satisfacción o violación de las reglas procedimentales. Estas sugieren que las decisiones deben tomarse consistentemente (a lo largo del tiempo y con distintos subordinados), sin prejuicios personales, con toda la información correcta que sea posible y con un resultado que no pueda modificarse (Leventhal, 1980). Así, el proceso de toma de decisiones no debe discriminar a las personas de manera sistemática apoyándose en características arbitrarias, como la edad, el sexo o la etnia.

En el caso de un sistema de selección de personal, por ejemplo, varios componentes constituyen lo que es un proceso de selección justo (Gilliland, 1993). Idealmente, la prueba de selección debe estar relacionada con el trabajo, debe permitir que el candidato demuestre su pericia y debe aplicarse uniformemente a todos los demandantes. Más aún, los candidatos deben recibir pronto algún tipo de *feedback* sobre su demanda de empleo, debe decirseles la verdad y deben ser tratados respetuosamente en el proceso de evaluación. Estos temas de justicia procedimental pertenecen al proceso de selección, no a si se acepta o rechaza al demandante, un asunto de justicia distributiva. De hecho, la justicia procedimental plantea la cuestión de la igualdad en comparación con la equidad. Igualdad significa que en una situación de promoción, hombres y mujeres de todas las etnias gozan de iguales oportunidades de ser seleccionados y que los criterios de selección no discriminen. La equidad significa que la selección real sea justa y que

los criterios se apliquen correctamente y, por lo tanto, se promueva al individuo más cualificado.

La investigación demuestra que los efectos de la justicia procedimental son más importantes cuando no alcanzamos los resultados deseados. Esto tiene sentido. Si no obtenemos lo que queremos, tendemos a centrarnos en el por qué. Las explicaciones son beneficiosas cuando adoptan la forma de excusas *a posteriori* (por ejemplo, admitir que el acto es desfavorable pero negar la responsabilidad exclusiva del mismo) en vez de justificaciones (por ejemplo, aceptar toda la responsabilidad pero negar que el resultado sea desfavorable o inadecuado) (Shaw *et al.*, 2003). Por otra parte, la justicia procedimental parece particularmente importante en la implantación con éxito del cambio organizativo (Korsgaard *et al.*, 2002).

Los investigadores han tratado de averiguar cómo respondemos a la intencionalidad y a los resultados mediante una ingeniosa manipulación del juego del ultimátum. Por ejemplo, siendo el ordenador quien determine cuánto ofrecerá el proponente. De hecho, cuando los respondedores saben que el proponente no controla la oferta, tienden a aceptar ofertas más bajas en el juego del ultimátum (Sanfey *et al.*, 2003). Igualmente, cuando la cantidad ofertada al receptor la determina el lanzamiento de una moneda los rechazos disminuyen significativamente (Bowles, 2004). No sólo tenemos tendencia a perdonar resultados injustos que quedan fuera del control de la otra persona (es decir, al margen del proceso seguido), sino que tendemos también a ser más comprensivos, e incluso compasivos, cuando alguien nos coloca en desventaja siempre y cuando la única forma de haberlo evitado le hubiese supuesto sufrir un gran perjuicio. Por ejemplo, en el juego del ultimátum si al proponente solo se le da la oportunidad de repartir 80:20 o 20:80. Pocos respondedores rechazaron la división 80:20. Resulta interesante el hecho de que algunos sujetos si la rechazaron. Aparentemente estas personas pensaban que cuando el azar proporciona a dos personas un resultado muy poco equitativo, la que puede escoger ha de quedarse con la parte más pequeña (Benkler, 2011).

En el ámbito empresarial, se han llevado a cabo estudios sobre una serie de empresas. En unas el salario estaba ligado al rendimiento (mérito o equidad) y en otras la escala salarial era rígida, la misma para todos los trabajadores de la categoría (igualdad). Los empleados en empresas en las que había una disparidad salarial importante pero cuyos salarios iban fuertemente ligados al rendimiento (equidad) obtuvieron productividades altas de los trabajadores. Los trabajadores consideraban que el esfuerzo y el rendimiento eran criterios justos para determinar el sueldo y, por lo tanto, respondían trabajando con más ahínco. En las empresas en las que había gran disparidad de salarios pero no vinculados al rendimiento de los trabajadores, sino que se debía al nepotismo u otros factores que no se consideraban justos, la productividad de los empleados era baja. En las empresas que pagaban sueldos iguales la productividad de los trabajadores era alta, si la escala rígida era la política de la empresa. Y su productividad fue baja cuando la empresa afirmaba pagar incentivos en función del rendimiento, pero en realidad pagaba una cantidad fija. En ambos casos, los procedimientos (o marcos normativos) eran determinantes; la gente rendía cuando el salario real se ajustaba al procedimiento establecido por la empresa (igual sueldo o pago por incentivos). Lo que no funcionaba eran los tejemanejes a la hora de pagar, tales como el nepotismo o los que conllevaban otras ventajas injustas, que no se ajustaban al procedimiento (o norma) que la empresa afirmaba seguir o no lo hacían al concepto de justicia comúnmente aceptado (Benkler, 2011).

La *justicia interactiva* se relaciona con la sensibilidad con la que se trata a los miembros de la organización, es decir, con el grado en que el empleado se siente respetado por el empleador (Bies y Moag, 1986). Mide la percepción que tiene un individuo del grado en que es tratado con dignidad, preocupación y respeto. Por tanto, se centra en las formas a la hora de otorgar las recompensas. Puede distinguirse dos componentes de la justicia interactiva (Colquitt *et al.*, 2001): justicia interpersonal y justicia informativa. La justicia interpersonal se refiere al grado de respeto, amabilidad y dignidad con el que se trata al personal. La justicia informativa abarca las explicaciones que se proporciona a las personas sobre los procedimientos y los resultados.

Las diferencias entre justicia interpersonal e informativa no son fáciles de determinar, ya que proporcionar información puede percibirse como una evidencia de respeto a los empleados. La diferencia entre justicia procedimental e interactiva es, asimismo, sutil, ya que ambas pueden considerarse distinciones entre procedimientos formales e informales. Al referirse a la justicia procedimental tiende a observarse las políticas de las empresas, mientras que al centrarse en la interactiva se observa la comunicación entre empleados y supervisores, incluyendo el estilo del supervisor: frío e impersonal o cálido y de apoyo (Landy y Conte, 2004). Puesto que la justicia o la injusticia interactiva está íntimamente relacionada con el mensajero que transmite la información (normalmente el supervisor), mientras que la justicia procedimental suele derivarse de las políticas impersonales, esperaríamos que las percepciones de injusticia estén más relacionadas con el propio supervisor. Por lo general, eso es lo que sugiere la evidencia (Roch y Shanock, 2006).

Sólo una elevada dosis permanente de los tres tipos de justicia permitirá aflorar la confianza dentro de la organización, esto es, una fe recíproca en las intenciones y comportamientos de los demás miembros (Wicks *et al.*, 1999). La confianza es la seguridad de que los demás harán “lo correcto” a pesar de que los incentivos se alinean claramente en el sentido contrario. En una relación de confianza, cada parte del intercambio confía en la otra, sabe que será tratada con justicia y actúa de acuerdo con las necesidades de la otra. La confianza es la expectativa positiva de que la otra parte no actuará en forma oportunista si tiene oportunidad de hacerlo. Más aún, la confianza implica familiaridad y riesgo. La expresión “expectativa positiva” presupone que una parte conoce a, y está familiarizada con, la otra parte. La confianza es un proceso que depende de la historia y se basa en algunos ejemplos relevantes de la experiencia. La palabra “oportunista” se refiere al riesgo y a la vulnerabilidad inherente a toda relación de confianza. La confianza implica que alguien se coloca en una posición vulnerable; por su propia naturaleza, la confianza crea la posibilidad de sufrir una decepción o de que se aprovechen de uno. Sin embargo, la confianza por sí sola no significa correr un riesgo, sino que es la disposición a correrlo (Robbins y DeCenzo, 2008).

LECTURA 1: JUEGO DE LA CONFIANZA

En el juego de la confianza desarrollado por Zak, varios sujetos son divididos en parejas al azar y colocados ante ordenadores en distintas habitaciones, sin posibilidad de verse unos a otros. Cada uno recibe 10 dólares por participar. A las primeras personas en tomar la decisión (PT1) se les dice que pueden mandar cualquier porción de sus 10 dólares a su compañero (RD2) y la cantidad que envíen será triplicada en la cuenta de RD2. A los RD2 les dicen que pueden enviar todo, un poco o nada del dinero que reciban de vuelta a su compañero. El dinero que PT1 envía es, de hecho, una muestra de confianza; la cantidad que RD2 devuelve es una expresión de que es digno de confianza.

En el juego de Zak, si cada persona actúa con perfecto autointerés, ninguna debería enviarle a la otra dinero en absoluto.

Sin embargo, el 75 por ciento de PT1 envió algo de dinero a sus parejas desconocidas, y una porción más alta de RD2 devolvió un poco.

Zak sostiene que confiamos en los demás porque la confianza activa mecanismos de apego emocional; en otras palabras, porque nos parece que es lo correcto.

El 2 por ciento de los grupos no compartió nada de su riqueza, cifra que se corresponde al porcentaje de sociópatas que hay en cada población.

La confianza construye confianza. Los PT1 que enviaron dinero se fueron a casa con 14 dólares y los RD2 con 17 dólares, los que no mandaron nada se fueron con 10 dólares.

Fuente: Zak, P. J. (2003): "Trust", *Journal of Financial Transformation*, n. 7, abril, pp. 13–21.

La confianza incluye tres dimensiones (Johnson–George y Swap, 1982): a) confianza global (esperar un juego limpio, sinceridad y empatía), b) la confianza emocional (fe en que la persona no mienta a otros o traicione la confianza que se deposita en ella) y c) fiabilidad (creer que se cumplirán las promesas, además de respetar los compromisos). La confianza facilita que los miembros de la organización cooperen para llevar a cabo tareas fundamentales.

El desarrollo de la confianza tiene una importancia vital, porque asegura que las dos partes no necesitan dirigir constantemente su atención y esfuerzo a negociar las aportaciones y los resultados a corto plazo de su relación. Esto resulta particularmente importante en las organizaciones descentralizadas e interconectadas de hoy en día, basadas en los equipos, puesto que la confianza sustituye a la autoridad jerárquica y formal como mecanismo de control. En una relación de confianza, las personas adoptan objetivos a largo plazo, en los que las expectativas de un tratamiento justo contribuyen a eliminar la necesidad de frecuentes comprobaciones de equidad. Las personas que tienen una relación de confianza ocupan menos tiempo y atención a mantener la relación, lo que significa que pueden dirigir sus aportaciones y atención a un trabajo conjunto y productivo que satisfaga sus necesidades de interdependencia (Wagner y Hollenbeck, 1998). De este modo, en los grupos caracterizados por la confianza, existe una relación mucho más fuerte entre la motivación y el rendimiento (Dirks, 1999). La cultura de la confianza surge cuando los niveles de confianza son elevados en todas las relaciones de un grupo. Los grupos de este tipo de cultura muestran mayores niveles de cohesión grupal y de comportamientos de apoyo y espontáneos que los grupos en los que la confianza es baja (Naumann y Bennett, 2000).

La confianza puede ser un recurso escaso, difícil de construir y fácil de perder (Kramer, 1999). Los siguientes comportamientos y actitudes permiten generar y conservar la confianza (Bartolome, 1989):

1. Comunicar. Debe mantenerse a los miembros de los equipos y empleados informados con la explicación de políticas y decisiones, así como brindarles retroalimentación precisa. Se debe ser sincero respecto de los problemas y limitaciones de cada uno. Hay que compartir ideas e información libremente.
2. Dar apoyo. Hay que estar disponible y a disposición de los demás. Debe brindarse apoyo, asesoramiento, tutoría y cooperación a las ideas de los miembros del equipo.
3. Respetar. Delegar autoridad a los miembros del equipo y escuchar sus ideas. Esta es la expresión más importante del respeto gerencial. Le sigue de cerca la actitud de escuchar activamente las ideas de los demás.

4. Ser justo. Deben evitarse demoras en proporcionar crédito y reconocimiento a quienes lo merezcan. Hay que cerciorarse de que las evaluaciones de rendimiento o de otro tipo sean invariablemente objetivas e imparciales. Hay que ser generoso con las alabanzas.
5. Ser previsible. Se debe ser consistente y previsible en los asuntos cotidianos. Hay que cumplir las promesas implícitas y explícitas. La consistencia se refiere a lo fiable, predecible y al buen juicio de la persona para manejar distintas situaciones. Esta dimensión es importante para los gerentes: nada resulta más descorazonador que una discrepancia entre lo que los gerentes predicán y lo que ponen en práctica.
6. Demostrar competencia. La competencia abarca las habilidades y los conocimientos técnicos e interpersonales de una persona. La credibilidad personal se mejora al mostrar sentido común en los negocios, capacidad técnica y profesionalidad.

Tres mecanismos inducen una pérdida de confianza (Kramer, 1999): expectativas insatisfechas, conducta de los líderes y tecnología. La brecha que aparece entre las promesas de una organización y lo que cumple puede abocar en expectativas insatisfechas, lo que genera desconfianza. La confianza en las organizaciones generalmente se deduce de la conducta de sus líderes, que representan los valores más importantes de una organización. Si se sorprende al líder engañando o mintiendo, se pierde la confianza no sólo en él, sino en la institución para la que trabaja. La tecnología también puede debilitar la confianza. El mejor ejemplo son los sistemas de vigilancia y control del empleado, que envían el mensaje nítido de que los trabajadores no son de fiar. Es irónico que estos sistemas se introduzcan para elevar el nivel de confianza en el empleado, pero, en lugar de esto, envían el mensaje de que los empleados no son dignos de confianza.

Al igual que en las relaciones de amistad, una vez que se pierde la confianza en una organización, es extremadamente difícil reconstruirla. Existen varias razones para esto. Tendemos a recordar y concentrarnos en los eventos negativos en lugar de en los positivos, pues aquellos son simplemente más evidentes y memorizables. Adicionalmente, cuando se toman decisiones de cualquier tipo, la mayoría de la gente tiende a dar mayor peso a los eventos negativos del pasado que a los positivos. Finalmente, parece que los rumores negativos en una organización se transmiten con mayor facilidad que los positivos (Burt y Knez, 1995). Así, una vez que ocurre un evento que daña o destruye la confianza, se extiende en el entorno organizativo.

Comportamiento de ciudadanía organizativa. Una consecuencia importante cuando la gente en una organización siente que está siendo tratada de forma justa es que estarán más deseosos de ser ‘buenos ciudadanos’ en el trabajo. El ‘comportamiento cívico organizativo’ es un comportamiento laboral voluntario que va más allá de las exigencias del puesto, no está reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de compensación y contribuye al funcionamiento eficiente de la organización. Un empleado lo demuestra cuando ayuda a sus compañeros, satisface las necesidades de los clientes, realiza horas extras en caso necesario y busca la manera de ser más eficiente en el desempeño de la tarea. Así pues, algunos empleados contribuyen al bienestar y eficiencia de su organización excediéndose en los deberes descritos para su trabajo. Hacen contribuciones adicionales de forma discrecional que ni se requieren ni se espera

de ellos. Los comportamientos cívicos organizativos que contribuyen a mejorar el clima laboral incluyen (Organ, 1988):

- El altruismo (también llamado conducta de ayuda) es ayudar voluntariamente a otros miembros de la organización en una tarea o problema relevante.
- La rectitud (concienciación) es ser puntual, tener una asistencia mejor que la norma del grupo y seguir sensatamente reglas, normas y procedimientos de las empresas.
- La cortesía es ser atento y respetuoso con los derechos de las demás personas. Se trata de prevenir o evitar problemas derivados de la relación de trabajo con los compañeros.
- La conducta considerada (deportividad) es evitar las quejas, agravios menores, cotilleos y problemas falsamente magnificados.
- La virtud cívica es la participación responsable en la vida política de la organización. Se refleja estando al tanto de temas actuales de la organización y de temas más mundanos, como asistir a reuniones, atender a comunicaciones internas e intervenir sobre esos temas.

Los empleados que exhiben una conducta prosocial son muy valorados por sus gerentes, ya que contribuyen más allá y por encima de los requisitos y expectativas normales del puesto de trabajo. Borman y Motowidlo (1997) trazaron una distinción útil entre el desempeño de la tarea (definido como la eficiencia con la que un trabajador alcanza un conjunto de objetivos técnicos o específicos para la función) y el desempeño contextual (que impacta indirectamente en el clima organizativo y mejora la satisfacción laboral). Argumentan que mientras el desempeño en el trabajo contribuye a los objetivos técnicos de la organización, el desempeño contextual es importante para un desempeño organizativo más amplio, ya que influye indirectamente en el clima laboral y en las percepciones de apoyo de otros trabajadores. El desempeño contextual es conceptualmente similar al comportamiento cívico organizativo.

2.2.2. Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas de Victor V. Vroom (1964) se apoya en la premisa de que la motivación es un proceso que dirige la elección entre diferentes conductas, y que las personas desarrollan las conductas que les proporcionan las mayores recompensas. En síntesis, la teoría de las expectativas describe el proceso del que se valen las personas para: a) considerar cómo orientan sus esfuerzos (o conductas) para lograr determinado nivel de desempeño (resultado de primer nivel); b) establecer cómo genera el desempeño una o más recompensas (resultados de segundo nivel), y c) determinar cómo valoran las recompensas. El desempeño en el trabajo viene determinado por el esfuerzo que realiza el trabajador en el desarrollo de la tarea encomendada. Algunos desempeños (o resultados de primer nivel) son los siguientes: calidad del trabajo, rotación, absentismo o productividad. Las recompensas del trabajo (o resultados de segundo nivel) son las contraprestaciones que la organización proporciona a sus miembros como consecuencia del desempeño logrado; pueden ser positivas o negativas. Las positivas incluyen aumento de sueldo, seguridad en el empleo o ascensos. Entre las negativas, destacan las amonestaciones, las suspensiones de empleo y los despidos. Los trabajadores valoran de distinta forma las diferentes recompensas. En esencia, Vroom sostiene que puede motivarse a las personas para hacer cosas que les permitan alcanzar un objetivo si consideran valioso el objetivo, y pueden ver que lo que hacen les ayudará

a lograrlo. Para comprender el modelo de las expectativas hay que diferenciar sus relaciones más importantes: expectativas, instrumentalidad y valencia (figura 8):

1. Expectativa o relación esfuerzo–desempeño ($E \rightarrow D$): es la creencia de que a un esfuerzo específico (o conducta) le seguirá un desempeño determinado. ¿Si lo intentara, sería capaz de realizar correctamente la acción que estoy considerando?. Es el componente ‘puedo hacerlo’ (capacidad percibida) de un empleado respecto al trabajo. La expectativa es una valoración de la probabilidad cuyos extremos son 0 (certeza absoluta de no lograr un desempeño) y 1 (certeza de lograr un alto desempeño). Por tanto, las expectativas elevadas producen mayor motivación que las bajas. Las expectativas varían entre individuos, incluso en la misma situación.
2. Instrumentalidad o relación desempeño–recompensa ($D \rightarrow R$): es el grado en el que un desempeño en un determinado nivel conduce a la obtención de una recompensa que resulta atractiva para el trabajador. ¿Realizar la acción correctamente me permite obtener las recompensas propuestas? Así pues, la instrumentalidad es la valoración que hace el empleado de la probabilidad de que si alcanza un desempeño determinado en la ejecución de la tarea obtendrá la recompensa deseada. Se trata de una medida del grado de correlación existente entre el desempeño y la recompensa, que oscila entre -1.0 (la cantidad de desempeño exhibida no logrará que el trabajador obtenga recompensas) y $+1.0$ (el desempeño alcanzado dará lugar a las recompensas esperadas por el trabajador).
3. Valencia (V) o valor de la recompensa para una persona en particular. La valencia es la preferencia de una persona por una recompensa específica. ¿Qué valor le otorgo a esa recompensa? Se refiere al grado en que las recompensas satisfacen los objetivos personales o necesidades del individuo. Las recompensas deseables estimulan el esfuerzo, mientras que las indeseables lo desalientan. La valencia puede ser positiva (o negativa) según que el individuo considere la recompensa como deseable (o no deseable). Una recompensa tiene valencia 0 cuando resulta indiferente.

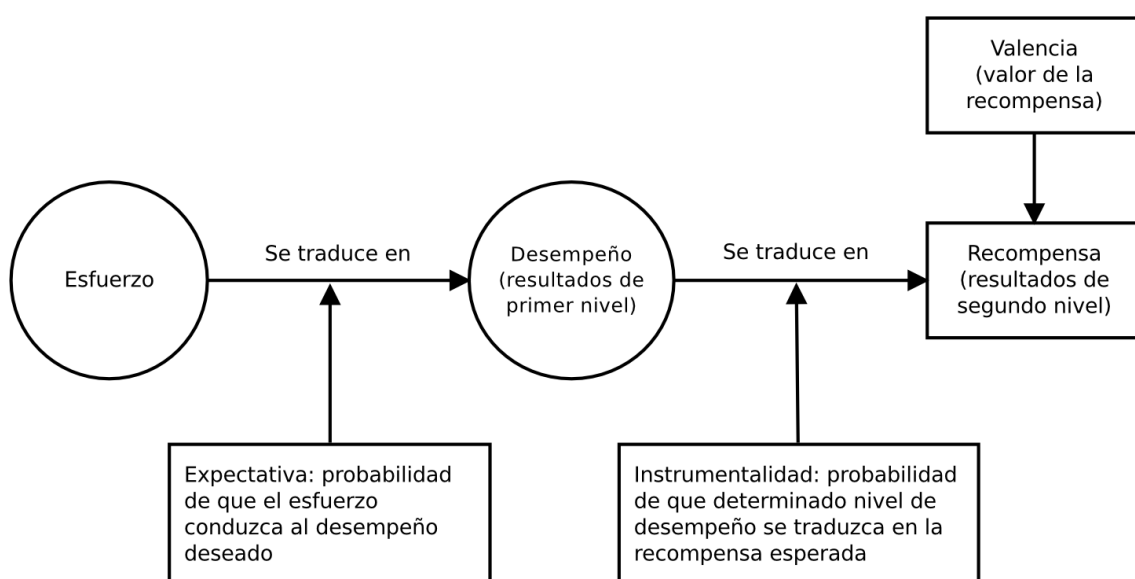


Figura 8: Teoría de las expectativas (Vroom, 1964)

En suma, las personas realizan un esfuerzo en la realización de las tareas para lograr un desempeño que produzca recompensas que consideran valiosas. Estudiar la asignatura “administración de empresas” (esfuerzo) permitirá obtener respuestas correctas en el examen (desempeño), que conducen a una calificación determinada (recompensa), que proporcionará al individuo alegría, prestigio y demás beneficios que se derivan de lograr una buena puntuación en el examen. El objetivo del individuo se corresponde, pues, con la importancia (valencia) que le otorga a la recompensa obtenida (nota del examen) como consecuencia de su buen desempeño (contestar correctamente a las preguntas del examen), debido al esfuerzo realizado (estudiar muchas horas).

Vroom propuso que la expectativa y la instrumentalidad se expresaran como probabilidades y la valencia como un valor subjetivo. Las tres variables interactúan de forma multiplicativa, no aditiva, para determinar la elección de la cantidad de esfuerzo necesario para realizar una tarea particular.

$$\text{Motivación} = (E \rightarrow D) \times (D \rightarrow R) \times (V)$$

Puesto que, según la teoría, las tres variables se multiplican para determinar el nivel de motivación, un valor bajo en cualquiera de las tres llevaría a predecir que la motivación sería escasa. En suma, para que la motivación sea elevada, la expectativa, la instrumentalidad y la valencia también deberían serlo. La motivación es la fuerza que provoca que las personas realicen esfuerzos, pero el esfuerzo por sí solo no basta. De ser correcta la teoría, los gerentes necesitarían asegurarse de que se cumplan las siguientes condiciones:

1. Los trabajadores perciben que cuentan con las destrezas necesarias para realizar sus trabajos adecuadamente (expectativa).
2. Los trabajadores perciben que si realizan bien su tarea, o por lo menos adecuadamente, obtendrán una recompensa (instrumentalidad).
3. Los trabajadores valoran positivamente las recompensas ofrecidas por el desempeño laboral exitoso (valencia).

Una persona no estará motivada si se presenta cualquiera de las siguientes situaciones: a) cree que no puede tener un desempeño tan bueno como para lograr las recompensas que la empresa otorga (valencia alta, instrumentalidad alta, pero baja expectativa); b) sabe que puede hacer el trabajo y está bastante segura de alcanzar las recompensas, aunque no desea dichas recompensas (alta expectativa, alta instrumentalidad, pero valencia baja) y c) sabe que puede hacer el trabajo y las recompensas le parecen importantes, aunque considera que, con independencia del desempeño alcanzado, las recompensas no se producirán (expectativa elevada, valencia alta e instrumentalidad baja).

Un programa de incentivos correctamente diseñado para motivar a los empleados incluirá, según la teoría de la expectativa, las siguientes características (Pritchard *et al.*, 1976): a) los incentivos (recompensas) deben ser cuidadosamente seleccionados e identificados como muy atractivos; b) las reglas (desempeño alcanzado) para conseguir los incentivos deben ser claras para los que administran y los que desarrollan su labor en el sistema y c) las personas del sistema deben percibir que las variaciones de los aspectos controlables del esfuerzo provocarán variaciones en el desempeño y, por tanto, en las recompensas. Estas tres condiciones para un programa eficiente de incentivos motivacionales reflejan los conceptos de valencia, instrumentalidad y expectativa,

respectivamente. La importancia de contar con los incentivos deseados es otra forma de afirmar que las recompensas logradas contarán con altas valencias. La claridad de las reglas (desempeño) para conseguir las recompensas refleja la magnitud de la instrumentalidad. La capacidad de controlar el desempeño a través del esfuerzo es indicativa del concepto de expectativa.

LECTURA 2: MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Para motivar a los empleados los gerentes pueden aplicar el siguiente modelo:

1. Determinar las recompensas que valora cada empleado. Para que las recompensas sean motivadoras deben ser pertinentes para las personas afectadas.
2. Especificar el desempeño que la empresa desea. Los gerentes deben determinar qué desempeño quieren, de tal manera que puedan indicarles a los empleados qué deben hacer para ser recompensados.
3. Establecer un nivel de desempeño. Si los empleados sienten que el objetivo que se les pide que persigan es demasiado difícil o imposible, su motivación será escasa.
4. Ligar las recompensas al desempeño. A efecto de conservar la motivación, la recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo, a un desempeño exitoso.
5. Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de las recompensas.
6. Asegurarse que la cuantía de la recompensa es adecuada. Las recompensas menores serán motivadores menores.

Fuente: Nadler, D. A. y Lawler, E. E. (1977): "Motivation –A diagnostic approach", en Hackman, J. R.; Lawler, E. E. y Porter, L. W. (eds.): *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw–Hill, Nueva York.

Aunque numerosas investigaciones apoyan la teoría de las expectativas, el modelo presenta una serie de problemas (Smith, 1999): a) hay poco acuerdo sobre qué constituye la elección o el esfuerzo para personas diferentes; b) no se especifican las recompensas importantes para una persona específica en una situación determinada; c) contiene la suposición implícita de que la motivación es un proceso de elección consciente; no dice nada sobre la motivación inconsciente o las características de la personalidad y d) cuando la gente en una cultura cree que puede controlar su entorno de trabajo y su propia conducta, como en EEUU, el modelo de expectativas puede explicar el comportamiento. En culturas donde la gente cree que el entorno de trabajo y su propia conducta no están bajo su control, como Arabia Saudita, Japón o China, los supuestos del modelo podrían no ser válidos.

2.2.3. Teoría de las expectativas de Porter y Lawler

Como una ampliación del modelo de Vroom, Lyman Porter y Edward Lawler proponen el modelo de la figura 9. El flujo de este modelo indica que el esfuerzo (casilla 3) depende del valor de la recompensa (casilla 1) y de la probabilidad percibida esfuerzo–recompensa (casilla 2). El esfuerzo lleva al desempeño (casilla 6) que se ve afectado por las habilidades y rasgos (casilla 4) y la percepción del rol por parte del individuo (casilla 5). El desempeño (casilla 6) influye en las recompensas –intrínsecas (casilla 7A) y extrínsecas (casilla 7B) –, las recompensas equitativas percibidas (casilla 8) y a largo plazo (retroalimentación) en la probabilidad percibida esfuerzo–recompensa. Las recompensas (casillas 7A y 7B) y su equidad percibida (casilla 8) influyen, a su vez, en la satisfacción (casilla 9) que tiene una influencia a largo plazo (retroalimentación) sobre el valor de la recompensa (casilla 1). Así, pues, las principales variables del proceso son esfuerzo, desempeño, recompensa y satisfacción.

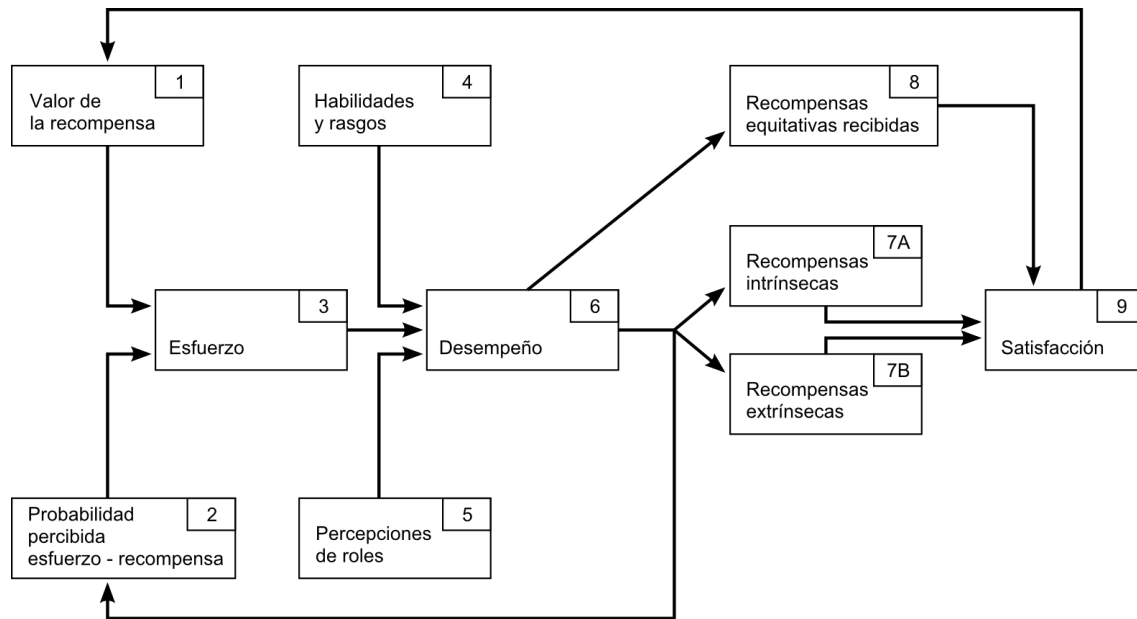


Figura 9: Modelo de las expectativas de Porter y Lawler (1968)

1. **Esfuerzo.** El esfuerzo es la energía que aporta un individuo para una tarea determinada. Está más estrechamente vinculado con la motivación que con el desempeño. La intensidad del esfuerzo depende de la interacción entre el valor que la persona atribuye a la recompensa y la probabilidad que percibe respecto a la relación esfuerzo-recompensa. El valor depende del grado de su atracción y deseabilidad. Dentro de cualquier organización, la amistad, los ascensos, la paga, el reconocimiento y la alabanza tienen valores diferentes para cada empleado. Por ejemplo, un empleado puede atribuir un gran valor al ascenso, en tanto que otro lo considerará poco atractivo. La probabilidad percibida de la relación entre esfuerzo y recompensa se refiere a la percepción por parte del empleado de que un determinado esfuerzo lleve a una recompensa determinada. En otras palabras, ¿trabajar tan intensamente como sea posible llevará a un ascenso? Con base en su experiencia e intuición, el empleado atribuye una probabilidad a que pueda obtener una promoción. La interacción entre el valor de la recompensa y la probabilidad percibida del esfuerzo-recompensa dará la intensidad del esfuerzo que hará el empleado.
2. **Desempeño.** El desempeño es algo que se puede medir objetivamente. Es el resultado del esfuerzo, pero no se puede igualar a él. Hay una gran diferencia entre esfuerzo y desempeño, como también la hay entre habilidades y rasgos característicos y percepción de los roles. En otras palabras, el desempeño no sólo depende del esfuerzo, sino también de la habilidad de la persona (por ejemplo su destreza y conocimiento del trabajo) y de la forma como percibe el rol que debe desempeñar. La percepción del rol depende, en gran medida, de cómo se define el trabajo, de la dirección que toman los esfuerzos, y del nivel de esfuerzo que se considera necesario para lograr un desempeño eficaz. Esto explica por qué un empleado que pone todo su esfuerzo, pero que tiene poca habilidad y una percepción inexacta de su rol, puede llegar a un desempeño mediocre.
3. **Recompensas.** La recompensa tiene dos categorías: extrínseca e intrínseca. Ambas son deseables, pero es más probable que las intrínsecas produzcan

satisfacciones que influyan en el desempeño. Además, las recompensas que se consideran justas reflejan el nivel de imparcialidad que el individuo considera que debe otorgarse a un cierto nivel de desempeño. Esta percepción de equidad en las recompensas puede resultar directamente afectada por el desempeño autocalificado, como lo indican las flechas cortas del modelo.

4. *Satisfacción*. La satisfacción proviene del grado en que las recompensas son menores, satisfacen o exceden el nivel de recompensa que la persona considera equitativa. En otras palabras, si la recompensa satisface o queda por arriba de lo esperado, entonces el individuo quedará satisfecho; pero si queda por debajo de ese nivel, se sentirá insatisfecho. Este concepto se desvía en dos aspectos importantes del enfoque tradicional sobre la satisfacción. En primer lugar, el modelo reconoce que sólo en parte la satisfacción está determinada por las recompensas recibidas; también depende de lo que a juicio de la persona la organización debería dar por un determinado nivel de desempeño. Segundo, y más importante, el modelo reconoce que la satisfacción depende más del desempeño que éste de aquélla. Sólo mediante retroalimentación indirecta la satisfacción afectará al desempeño. Esto es una desviación muy acentuada del análisis tradicional de la relación satisfacción–desempeño.

Con ligeras modificaciones, la mayoría de los investigadores apoyan el modelo de las expectativas de Porter y Lawler. Con todo, las pruebas no son concluyentes, por lo que el problema continúa. Además, aunque el modelo de Porter y Lawler está más orientado hacia las aplicaciones que el modelo de Vroom, es muy complejo, y puede resultar difícil salvar la brecha que lo separa de la práctica gerencial.

2.2.4. Aprendizaje

El aprendizaje es uno de los procesos fundamentales que sustentan la conducta y, a su vez, la motivación. El aprendizaje se puede definir como el proceso de codificación, retención y utilización de información. Conlleva un cambio relativamente perdurable en el comportamiento como resultado de la práctica; las palabras relativamente perdurable significan que el cambio en el comportamiento es más o menos permanente, y el término práctica cubre tanto la capacitación formal como las experiencias no controladas (Gibson *et al.*, 2009). Puede consistir en observar a otros, leer o escuchar las fuentes de información o experimentar las consecuencias de nuestra conducta. No hay que confundirlo con patrones de conducta innatos, como digerir la comida o crecer físicamente. A menos que haya aprendizaje, pocos empleados podrían realizar su trabajo satisfactoriamente.

Cada persona desarrolla un estilo personal de aprendizaje. Puede ser un estilo pasivo: las personas adquieren información al estudiar textos, manuales y artículos de revistas. Otro estilo consiste en hacer las cosas en lugar de estudiarlas. Una dimensión clave de los estilos de aprendizaje es si una persona aprende mejor trabajando sola o en grupo. El autoaprendizaje facilita una concentración más intensa y permite al aprendiz avanzar a su propio ritmo. El aprendizaje en grupo y mediante discusión en clase facilita que las personas intercambien puntos de vista y perspectivas. En la actualidad existe evidencia suficiente de que la tutoría por los compañeros y el aprendizaje cooperativo es más probable que lleve a cambios en la conducta.

El aprendizaje se puede describir como un ciclo de cuatro etapas (Kolb, 1976). En primer lugar, el sujeto tiene una experiencia concreta a través de sus propios sentidos. Después lleva a cabo una observación reflexiva. Esta conduce a la conceptualización abstracta, que, a su vez, lleva a una experimentación activa. Los resultados de la experimentación generan nuevas experiencias y el ciclo se repite (figura 10).

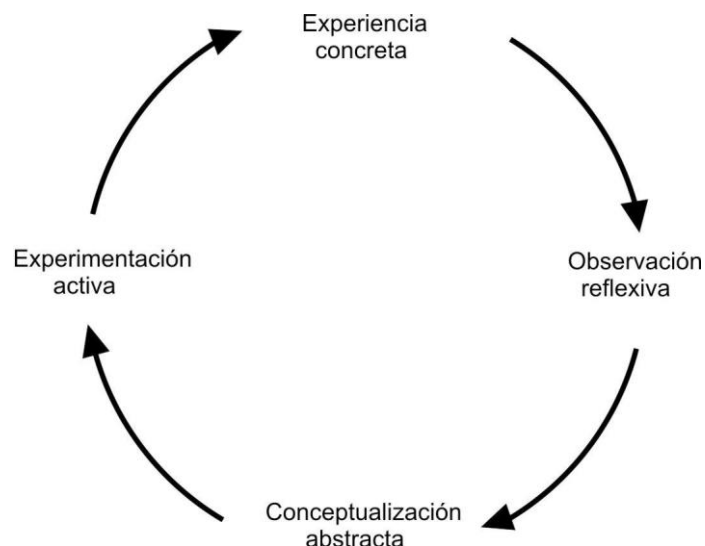


Figura 10: Ciclo del aprendizaje experiencial (Kolb, 1976)

Para aprender el individuo debe participar plena y abiertamente y sin sesgo en una experiencia real. Mediante la observación reflexiva el individuo debe percibir y analizar esta experiencia desde diferentes puntos de vista. Podemos reflexionar sobre muchas menos cosas de las sucedidas en la experiencia real. La reflexión es selectiva y recibe la influencia de nuestras expectativas y de nuestro significado existente. La conceptualización abstracta requiere que el individuo cree conceptos que integren sus observaciones en teorías o explicaciones sólidas desde el punto de vista lógico. Se trata, en suma, de dar sentido a lo que experimentamos. Por último, el aprendizaje efectivo debe ser capaz de utilizar estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas (experimentación activa). Es decir, se trata de poner a prueba el significado que hemos construido realizando una acción en el mundo real que después conduce a una nueva experiencia.

2.2.4.1. Aprendizaje social.

Según Bandura (1977), el aprendizaje tiene lugar de dos maneras distintas. La primera – el aprendizaje activo– se produce cuando se aprende una tarea realizándola. En general, los logros constituyen la forma más importante de aprendizaje activo porque suministran retroalimentación directa sobre el propio rendimiento. El segundo tipo de aprendizaje –el aprendizaje vicario o social– se produce cuando se aprende a realizar una tarea observando a otros llevarla a cabo o hablar de ella. Nuestra capacidad de aprender observando nos permite crear patrones de conducta sin necesidad de acudir a la prueba y al error. Las conductas observadas se guardan en forma simbólica y se recuerdan más tarde para que nos guíen. Gracias a la capacidad de representar simbólicamente los eventos, podemos prever las posibles consecuencias de una acción y modificarla para obtener los resultados deseados. También podemos regular la conducta personal en nuestro interior. Nos reforzamos cuando realizamos la conducta apropiada y

nos castigamos cuando realizamos una conducta incorrecta. El autorreforzamiento mejora el desempeño principalmente por sus efectos motivacionales. Al decidir si reforzamos o no, comparamos la conducta actual con la de otros y con nuestro desempeño pasado. Otra forma de evaluación consiste en ver cómo la gente reacciona ante nuestro comportamiento. Finalmente tendemos a adoptar como criterios del desempeño los que observamos en los demás. Así, en la perspectiva de la teoría del aprendizaje social, somos organismos activos y observadores que aprovechan la experiencia ajena. Además, podemos almacenarla en forma simbólica para utilizarla en el futuro y regularemos nuestra conducta mediante recompensas y castigos que nos damos nosotros mismos. Es de destacar que el aprendizaje por observación se lleva a cabo sin practicar una respuesta y sin reforzamiento.

Ambos tipos de aprendizaje son muy importantes. El aprendizaje activo nos capacita para desarrollar el conocimiento procedimental básico que se necesita para llevar a cabo una tarea, mientras que el aprendizaje social nos permite observar los detalles sutiles de la actuación experta mucho antes de que seamos capaces de conseguirla. Este aprendizaje por observación ocurre cuando la gente observa a alguien (en persona o por video) realizar una tarea y repite mentalmente esas actividades hasta que tiene la oportunidad de ejecutarlas. La teoría del aprendizaje social sugiere que el comportamiento individual se determina por las cogniciones de una persona y el entorno social. Se deben cumplir varias condiciones para producir un entorno apropiado para el aprendizaje social. Primero, el comportamiento que se va a observar e imitar debe ser relativamente simple. Segundo, el aprendizaje social por lo general incluye un comportamiento observado e imitado que es concreto, no intelectual. Tercero, para que ocurra el aprendizaje social debemos tener la capacidad física de imitar el comportamiento observado. Así pues, el aprendizaje social implica ciertos pasos (Bandura, 1977):

- 1) ‘Atención’ a la situación: No podemos aprovechar la conducta modelada por los demás si no le prestamos atención: no todo aquello que suponga un freno a la atención, resultará en un detrimento del aprendizaje.
- 2) ‘Retención’ del conocimiento obtenido a partir de aquello a lo que hemos prestado atención: guardamos lo que hemos visto hacer al modelo de referencia; cuando tratamos de acordarnos de una conducta observada, recordamos una serie de instrucciones verbales y la imagen de la acción. Algunas conductas se retienen por medio de imágenes.
- 3) ‘Reproducción’ de las habilidades sociales observadas: lo primero de lo que debemos de ser capaces es de reproducir el comportamiento; por lo regular las respuestas son meras aproximaciones a la conducta observada. Después las perfeccionamos gracias a la información que recibimos sobre las consecuencias de la conducta.
- 4) ‘Motivación’. La gente está motivada para atender, retener y reproducir acciones modeladas que creen que son importantes.

La teoría del aprendizaje social tiene cinco dimensiones (Hellriegel y Slocum, 2004; Stajkovic y Luthans, 1998): simbolismo, pensamiento previo, aprendizaje por imitación, autocontrol y autoeficacia (figura 11).

Los individuos tienen la capacidad de usar símbolos que les permitan reaccionar en su entorno. Mediante los símbolos, la persona procesa experiencias visuales y usa la

memoria para guiar su conducta. La gente imitará a padres, maestros, amigos o héroes para guiar su conducta.

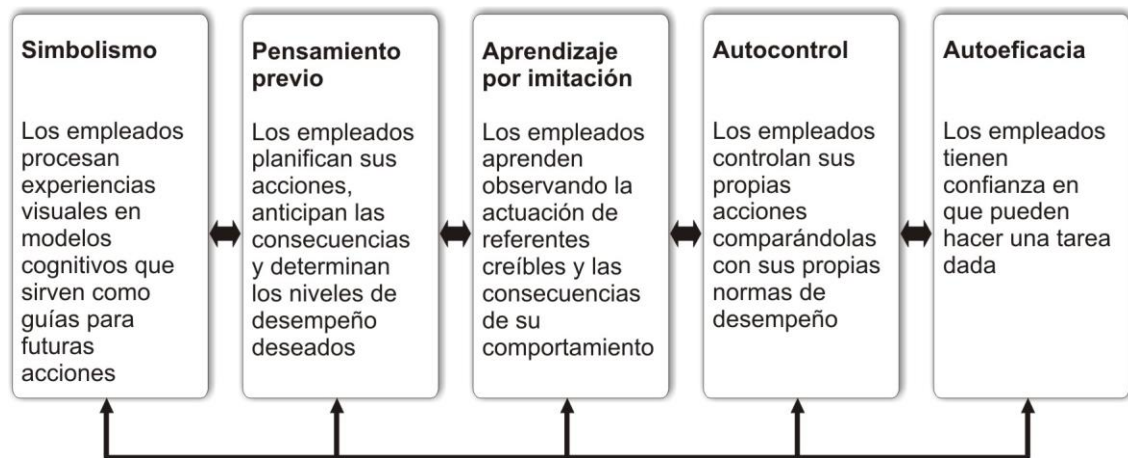


Figura 11: Dimensiones del aprendizaje social (Hellriegel y Slocum, 2004; Stajkovic y Luthans, 1998)

El pensamiento previo permite anticipar, planificar y guiar las conductas y acciones de las personas. Por ejemplo, un jugador de tenis, después de haber visto un vídeo de Rafa Nadal, ajusta sus manos, su colocación en el campo y postura del cuerpo para golpear la pelota.

El modelamiento es un procedimiento en que se presenta una muestra de un comportamiento determinado para facilitar que los observadores imiten una conducta similar. Casi todas las formas de aprendizaje pueden ocurrir por imitación al observar las conductas de otros y las consecuencias de tal conducta. Para que el aprendizaje por imitación ocurra se deben cumplir varias condiciones. El que aprende debe (Hellriegel y Slocum, 2004): a) observar a la otra persona (el modelo) cuando realiza el comportamiento; b) percibir con exactitud el comportamiento del modelo; c) recordar el comportamiento; d) contar con las habilidades y las capacidades necesarias para realizar el comportamiento y c) observar que el modelo recibe premios por su comportamiento.

El autocontrol lleva al aprendizaje de nuevos comportamientos aunque no haya una presión externa para hacerlo. Cuando un empleado aprende mediante el autocontrol, los gerentes no necesitan supervisarlo porque el empleado asume la responsabilidad de aprender y realizar las conductas deseadas. El uso efectivo del autocontrol en el aprendizaje requiere que se satisfagan ciertas condiciones (Hellriegel y Slocum, 2004). En primer lugar, la persona debe participar en comportamientos que realmente no desearía realizar. Esto distingue las actividades de desempeño que las personas disfrutan de aquellas otras que requieren autocontrol. En segundo lugar, la persona debe utilizar autorreforzadores, es decir, premios que los individuos se conceden a sí mismos. Los autorreforzadores vienen como resultado de un sentimiento de logro. La persona debe establecer metas que determinen cuando se aplicará un autorrefuerzo. Una persona con un alto autocontrol no se premia al azar, sino que establece metas que determinan el momento de autorreforzarse.

La autoeficacia es la creencia que tiene una persona de poder realizar adecuadamente una tarea específica en una situación particular. Cuanto mayor sea la habilidad percibida

para desarrollar la tarea, mayor será la autoeficacia del empleado. Se trata de un juicio sobre la propia capacidad de realizar una tarea en un dominio específico. La autoeficacia se relaciona estrechamente con la dedicación inicial a la tarea, la perseverancia y el buen rendimiento. Los empleados con alta autoeficacia creen que (Bandura 1977): a) cuentan con la habilidad necesaria, b) son capaces de aplicar el esfuerzo requerido y c) ningún acontecimiento externo evitará que lleven a cabo el trabajo con un alto nivel de desempeño. La autoeficacia influye en la elección de tareas de las personas y la cantidad de tiempo que dedicarán al intentar alcanzar sus metas. La autoeficacia positiva se utiliza para señalar creencias con las que las personas se sienten confiadas de que tienen el poder de crear los efectos deseados. La autoeficacia negativa se usa para señalar creencias autodebilitantes. La investigación ha demostrado que las personas que creen poder desempeñar una tarea en particular, a menudo harán un esfuerzo considerable para cumplir la tarea. Ahora bien, ser eficaz en una situación no garantiza ser eficaz en otra.

2.2.4.2. Teoría del reforzamiento

Si queremos conocer los motivos que originan la conducta que observamos, es necesario averiguar cómo se adquiere. Algunos sinónimos de conducta incluyen: actividad, acción, actuación, respuesta y reacción. Esencialmente, la conducta es algo que una persona hace o dice (Martin y Pear, 2007).

Las ideas modernas acerca de la conducta se inspiran en los trabajos del psicólogo Edward L. Thorndike (1874–1949), que en 1911 formuló la *ley del efecto*: “De diversas conductas en la misma situación, aquellas que están acompañadas o seguidas de cerca por una satisfacción ... tendrán más probabilidad de volver a ocurrir; aquellas que están acompañadas o seguidas de cerca por un malestar ... tendrán menos probabilidad de volver a ocurrir”. Este planteamiento refuta abiertamente el concepto ampliamente aceptado hasta ese momento de que la conducta era producto de instintos básicos. Thorndike propuso que para explicar la conducta hay que mirar hacia el exterior y no hacia el interior del organismo, ya que la conducta es función de sus consecuencias. La ley del efecto es la precursora del concepto contemporáneo de reforzamiento.

En su obra clásica de 1938, *The Behavior of Organisms*, Burrhus Frederic Skinner (1904–1990) mejoró la conclusión de Thorndike al distinguir dos tipos de condicionamientos: reactivo (clásico) y operante (instrumental). Llamó condicionamiento reactivo a los reflejos no aprendidos o relaciones de estímulo–respuesta, que explican una proporción mínima de la conducta de los seres humanos. Entre sus ejemplos, se incluyen llorar cuando se pela una cebolla o retirar de forma refleja la mano de una estufa caliente. Skinner acuñó el término condicionamiento operante para referirse específicamente a que la conducta que opera en el entorno podía ser modificada a través de sus consecuencias. Denominamos reforzadores a las consecuencias que aumentan la probabilidad de que la conducta ocurra, y castigos a las que la reducen. Los términos reforzamiento positivo y reforzamiento (o refuerzo) suelen ser intercambiables. Las conductas operantes son las que operan en el entorno para generar consecuencias y son controladas, a su vez, por esas consecuencias.

La teoría del condicionamiento operante, llamada también conductismo, considera que las consecuencias de una conducta pasada determinan o guían la conducta futura. La conducta se fortalece (aumenta) o se debilita (disminuye) en función de las

consecuencias que le siguen. Así pues, Skinner (1969) considera que la conducta depende de sus consecuencias. El proceso puede expresarse así:

Conducta $\Rightarrow$ Consecuencia (reforzamiento o castigo) $\Rightarrow$ Conducta operante

La conducta operante reforzada se repite en el futuro con mayor frecuencia; mientras que la castigada disminuye su frecuencia con el transcurso del tiempo. Las consecuencias inmediatas tienen un efecto mayor sobre la conducta que las aplazadas. Como la conducta es una función de sus consecuencias, tiene importancia diagnosticar las conexiones entre conducta y consecuencias a fin de poder entender la conducta, que debe ser específicamente identificada. Por tanto, las conductas que se quieren reforzar deben ser antes identificadas específicamente.

Se denominan refuerzos primarios a los refuerzos naturales que satisfacen una necesidad biológica (comida, agua, temperatura, etc.), y secundarios a los que han adquirido su capacidad para incrementar las conductas mediante su asociación con otros refuerzos (dinero, elogios, medallas, etc.). Los castigos también se clasifican de forma parecida: primarios (dolor, calor, frío) y secundarios (criticar, menospreciar, reñir).

LECTURA 3: PRINCIPIOS DEL REFUERZO POSITIVO

Son varios los factores que influyen en la efectividad del refuerzo. Es posible considerar estos factores en forma muy general como principios. Algunos de los más importantes son los siguientes.

El principio del refuerzo contingente afirma que el reforzador sólo se aplicará si se realiza la conducta deseada. Un refuerzo aplicado cuando la conducta deseada no se ha llevado a cabo no resulta eficaz.

El principio del refuerzo inmediato afirma que el reforzador será más efectivo si se aplica justo después de que ha ocurrido la conducta deseada. Cuanto más tiempo transcurra después de la conducta, menos efectivo será el reforzador.

El principio de magnitud del refuerzo afirma que, cuanto más grande sea el reforzador aplicado después de la conducta deseada, mayor será el efecto que tendrá sobre la frecuencia de la conducta. La cantidad o tamaño del reforzador es relativa. Un reforzador puede ser importante para una persona y, sin embargo, insignificante para otra.

El principio de privación del refuerzo afirma que, cuanto más se prive a una persona del reforzador, mayor será el efecto sobre la ocurrencia futura de la conducta deseada. Sin embargo, si en fecha reciente una persona obtuvo una cantidad suficiente del reforzador y se sació, este tendrá menos efecto en el futuro.

Fuente: Leivo, A. K. (2001): "A field study of the effects of gradually terminated public feedback on housekeeping performance", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 31, n. 6, pp. 1184-1203.

Contingencias del refuerzo. En su forma más simple, la teoría del reforzamiento sugiere que la conducta es una función de sus consecuencias. Existen cuatro consecuencias de las conductas: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo positivo y castigo negativo (figura 12).

RESULTADO	CONSECUENCIAS DE LA CONDUCTA	
	Se presenta un estímulo	Se elimina un estímulo
La conducta se fortalece (aumenta en el futuro)	<i>Reforzamiento positivo</i>	<i>Reforzamiento negativo</i>
La conducta se debilita (disminuye en el futuro)	<i>Castigo positivo</i>	<i>Castigo negativo</i>

	(castigo)	(extinción)
--	-----------	-------------

Figura 12: Cuatro consecuencias alternativas (Newstrom, 2007)

Reforzamiento positivo. Un reforzador positivo es un acontecimiento que presentado inmediatamente después de una conducta provoca que la frecuencia o la posibilidad de que ocurra la conducta aumentan. El calificativo de positivo se aplica a la naturaleza de la consecuencia; el término refuerzo hace referencia a que vuelva a repetirse la conducta. El término reforzador positivo es a grandes rasgos sinónimo de premio o recompensa. Un refuerzo positivo (consecuencia agradable) aumenta la probabilidad de que la conducta se repita. Por ejemplo, un recogedor de fruta recibe dos euros por cada cesto de frutas que recoge.

El refuerzo positivo aumenta la frecuencia de la conducta particular. En el ámbito de la gestión, los reforzadores positivos pueden ser (Martin y Pear, 2007): a) económicos (ascensos, bonos, tarjeta de la empresa, pagos por horas extraordinarias, etc.), b) de participación (en la toma de decisiones, en la formulación de objetivos, etc.), c) tiempo de trabajo (asuntos personales, días libres, horario flexible, etc.) y d) atención especial (elogios, petición de opiniones, asignación de trabajos especiales, etc.). Nunca se tiene la seguridad de que un ítem es un reforzador para alguien hasta demostrar que realmente funciona como tal para esa persona. En otras palabras, un objeto o evento se define como reforzador sólo por su efecto sobre la conducta.

La mayoría de los reforzadores no serán efectivos a menos que la persona haya sido privada de ellos durante cierto tiempo antes de otorgarlos. En general, cuanto mayor haya sido el tiempo de privación, más efectivos serán. El término saciedad hace referencia a la condición en que la persona ha experimentado el reforzador hasta un punto en que ya no es reforzante. Como argumenta el dicho, “hasta de lo bueno nos cansamos” (Martin y Pear, 2007).

La cantidad de reforzador debería ser lo suficientemente grande como para fortalecer la conducta que se quiere incrementar; depende de la dificultad de la conducta y la existencia de alternativas rivales con sus correspondientes conductas. Para conseguir su máxima eficacia, un reforzador ha de aplicarse inmediatamente después de la respuesta deseada.

Los términos refuerzo positivo y premio a menudo se confunden en el uso diario. Un premio es un hecho que una persona encuentra agradable. Para calificar como reforzador un premio debe incrementar la frecuencia de la conducta que le sigue. Un premio no actúa como refuerzo si la ocurrencia del comportamiento disminuye o permanece sin cambios.

Reforzamiento negativo. El reforzamiento negativo (o evitación) tiene lugar cuando retiramos o eliminamos una consecuencia desagradable, que aplicamos a una conducta no deseada. Por ejemplo, un supervisor deja de reprender a un empleado cuando deja de llegar tarde. El principio del reforzamiento negativo establece que la frecuencia de una conducta aumentará si previene la ocurrencia de un estímulo aversivo. El término reforzamiento indica que es análogo al reforzamiento positivo, ya que en ambos se

fortalecen respuestas. El término negativo indica que el efecto de fortalecimiento ocurre porque la respuesta lleva a la eliminación de un estímulo aversivo.

Castigo. El castigo² positivo (o castigo) es el proceso de aplicar una consecuencia desagradable (sanción o estímulo aversivo o punitivo) por llevar a cabo una conducta no deseada. El objetivo es eliminar la conducta. El castigo es un suceso que presentado inmediatamente después de una conducta hace que se reduzca la frecuencia de la misma. El castigo es un fenómeno que ocurre de manera natural durante el proceso de aprendizaje (Bandura, 1969). Por ejemplo, el niño que cae de su bicicleta aprende rápidamente a mantener el equilibrio. En ocasiones, el refuerzo negativo se confunde con el castigo, porque ambos recurren a consecuencias desagradables (negativas) para influir sobre la conducta. Sin embargo, el refuerzo negativo retira una consecuencia desagradable (un estímulo aversivo) para incrementar la frecuencia de una conducta deseada, mientras que el castigo aplica una consecuencia desagradable para reducir la frecuencia de un comportamiento indeseable. En términos de resultados, con el procedimiento del castigo la probabilidad de la respuesta objetivo decrece, mientras que con el procedimiento de reforzamiento negativo, la probabilidad de la respuesta objetivo aumenta.

Extinción. El castigo negativo (omisión o extinción) consiste en retirar un reforzamiento positivo con objeto de debilitar una conducta no deseada. El gerente puede retener una recompensa, hasta que el empleado se desempeñe de acuerdo a los estándares. No se refuerza ninguna aparición de un comportamiento determinado, lo cual en último término tiene como efecto que éste se reduce a un mínimo o desaparece por completo. Por ejemplo, un empleado que cuenta chistes subidos de tono en las reuniones dejará de contarlos en el futuro si nadie los ríe (se retira la consecuencia positiva) o no elogiar un comportamiento endeble. A veces se critica la extinción con el argumento de que es cruel privar a las personas de la atención social durante un momento de necesidad (Martin y Pear, 2007). La extinción es capaz de reducir en forma eficaz el comportamiento indeseable de un empleado, pero no lo reemplaza de forma automática con un comportamiento deseable. Tan pronto como se detiene la extinción, la conducta indeseable regresará si no se establecen otras conductas. En general, si una conducta no recibe recompensa alguna, será más difícil que se repita en el futuro. Así pues, la falta de refuerzo positivo también puede considerarse extinción. Por tanto, si los gerentes no refuerzan las conductas deseables, están utilizando la extinción sin darse cuenta, por lo que la frecuencia de estas conductas irá disminuyendo de manera inadvertida. Aunque la extinción es una forma importante de modificación de la conducta, es menos probable que se utilice en comparación con los otros métodos en entornos organizativos, debido a que es más pasiva que los estilos activos preferidos en los lugares de trabajo.

El refuerzo positivo ocurre cuando la conducta es seguida por una consecuencia que se valora positivamente (por ejemplo, un incentivo); el negativo ocurre cuando una conducta ocasiona una consecuencia indeseable que desea eliminarse (bronca del supervisor por llegar tarde). Tanto el reforzamiento negativo como el positivo son procesos que refuerzan la conducta, es decir, ambos aumentan la probabilidad de que la conducta se produzca en el futuro. El estímulo que se presenta o aparece después de la conducta se llama reforzador positivo. El estímulo que se retira o se evita después de

² Para los psicólogos, un castigo no es más que un término técnico que se refiere a la aplicación de una consecuencia inmediatamente después de que una persona emita una conducta, lo cual tiene como efecto la reducción de la probabilidad de la aparición futura de esa conducta en esa persona.

realizar la conducta recibe el nombre de reforzamiento negativo. La diferencia esencial, por tanto, es que en el reforzamiento positivo, la respuesta produce un estímulo (un reforzador positivo), mientras que en el reforzamiento negativo, la respuesta elimina o impide la aparición de un reforzamiento negativo. Ambos procesos incrementan la probabilidad de que la conducta ocurra en el futuro. El castigo ocurre cuando un comportamiento no deseado da como resultado una consecuencia negativa (por ejemplo, suspensión de empleo); en la extinción, la conducta se debilita por el retiro de una consecuencia positiva.

LECTURA 4: PASOS EN LA APLICACIÓN DEL CONDICIONAMIENTO OPERANTE

Jablonsky y De Vries sugieren las siguientes directrices para aplicar el condicionamiento operante como técnica de motivación:

1. Evitar recurrir a los castigos como medio básico para lograr el desempeño deseado.
2. Reforzar positivamente la conducta esperada y, si es posible, pasar por alto la no deseada.
3. Reducir al mínimo el intervalo de tiempo entre desempeño (conducta) y recompensa (consecuencia).
4. Aplicar refuerzos positivos con frecuencia (por ejemplo, elogios), en un programa de refuerzo de razón variable.
5. Determinar el nivel de respuesta de cada individuo y recurrir al modelado de la conducta deseada con el fin de lograr el desempeño complejo final.
6. Determinar los factores del entorno que el individuo considera positivos y negativos.
7. Especificar la conducta deseada en términos operativos.

Fuente: Jablonsky, S. y De Vries, D. (1972): "Operant conditioning principles extrapolated to the theory of management", *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 14, pp. 340-358.

Uso del castigo. La regla de la 'estufa caliente' es una metáfora que puede servir de guía para aplicar a las conductas no deseadas. Se apoya en cuatro principios:

1. Respuesta inmediata: si alguien toca una estufa caliente se quemará. La acción disciplinaria debe ser inmediata, justo después de ocurrir la conducta indeseable; su efectividad se reducirá a medida que aumenta el tiempo entre la infracción y la penalización.
2. Advertencia anticipada: todo el mundo sabe que si toca una estufa caliente se quemará. Esto significa que el empleado debe conocer las normas de conducta de la organización, y que comportamientos serán castigados.
3. Consistencia: cada vez que alguien toca la estufa caliente se quemará. Todos los que cometan la misma infracción deben sufrir el mismo castigo. El castigo implica imparcialidad: hay que aplicarlo cada vez que se comete la infracción. Si un gerente castiga el incumplimiento de las reglas de manera inconsistente, estas acabarán perdiendo su impacto, el clima laboral decaerá y los empleados cuestionarán su competencia.
4. Naturaleza impersonal: cualquiera que sea la persona que toque la estufa caliente se quemará. Las sanciones deben estar vinculadas con un incumplimiento específico, no con el infractor.

El castigo puede tener un valor simbólico importante ejerciendo un efecto positivo en el desempeño (O'Reilly y Weitz, 1980). Cuando se aplica sobre una base clara de merecimiento, envía señales convincentes a los otros empleados de que la organización se interesa en su desempeño. Además, el castigo pone de relieve la contingencia entre la conducta indeseable y la consecuencia a esa conducta.

Aunque el castigo disminuya la conducta indeseable de un empleado, las consecuencias negativas podrían ser totalmente contraproducentes para la organización. Por ejemplo, el castigo puede eliminar la iniciativa y la creatividad del empleado. Aptitudes como ‘voy a hacer lo que me dicen y nada más’ ahogan el cambio organizativo. La figura 13 muestra algunos posibles efectos negativos del castigo.

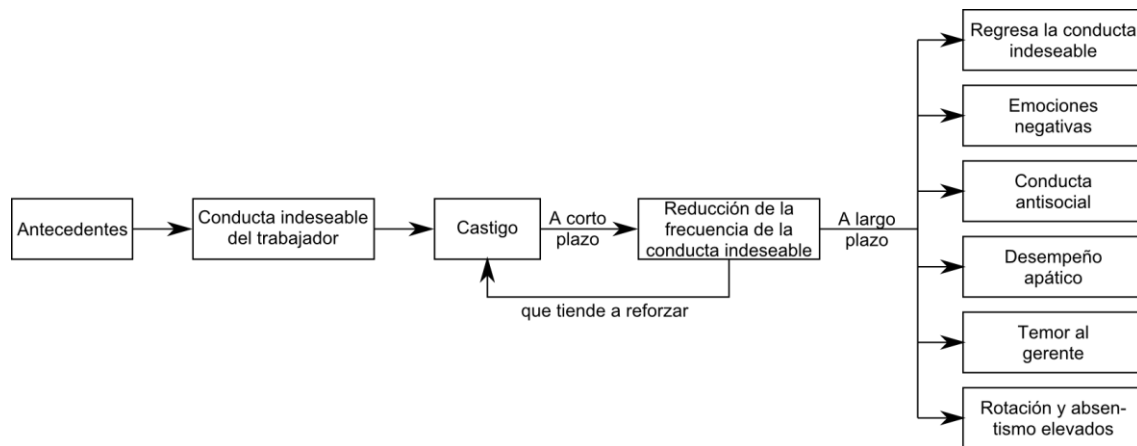


Figura 13: Posibles efectos negativos del castigo (Hellriegel y Slocum, 2004)

Las organizaciones suelen llevar a cabo diversas actuaciones para castigar a los trabajadores que incumplen las normas laborales, siendo la reprimenda oral la más habitual y, normalmente, la primera que se aplica. Su intención es disminuir o detener la conducta indeseable del empleado. Se aplica la regla ‘felicitas en público, castiga en privado’. En general, la reprimenda en privado es constructiva e informativa. Sin embargo, en público probablemente tenga efectos negativos, pues la persona se siente avergonzada ante sus compañeros de trabajo. La reprimenda nunca debe aplicarse a la conducta en general: tiene que señalar con exactitud una conducta y describir de forma específica el comportamiento indeseado que debe evitarse en el futuro.

En general, el castigo se aplica de forma progresiva a medida que el infractor acumula faltas o se vuelve más incompetente. La disciplina progresiva significa que los castigos por desempeño inferior al estándar o por infracción de las reglas se vuelven cada vez más severos conforme la situación continúa o la infracción se repite. La disciplina progresiva suele empezar con una amonestación al empleado, una notificación formal de las consecuencias de posteriores infracciones. En la primera infracción, si no es muy grave, recibe una amonestación oral; en la segunda, una amonestación escrita; en la tercera, una suspensión temporal y, finalmente, en la cuarta infracción (o si la infracción es muy grave) se despide al empleado. Este sistema comunica a cualquier empleado una advertencia de las consecuencias que a la larga traerá la repetición de las infracciones.

Previo a la suspensión temporal, algunas empresas recurren a la disciplina positiva o cambio de la conducta del empleado mediante el razonamiento (figura 14). Por ejemplo, dar un día de permiso a un empleado que obró mal con objeto de que tenga tiempo para reflexionar y decidir si va a cumplir las normas de la empresa. Si, posteriormente, no cambia su conducta, se recurre a la suspensión temporal, e incluso puede ser despedido inmediatamente (Grote, 2001).

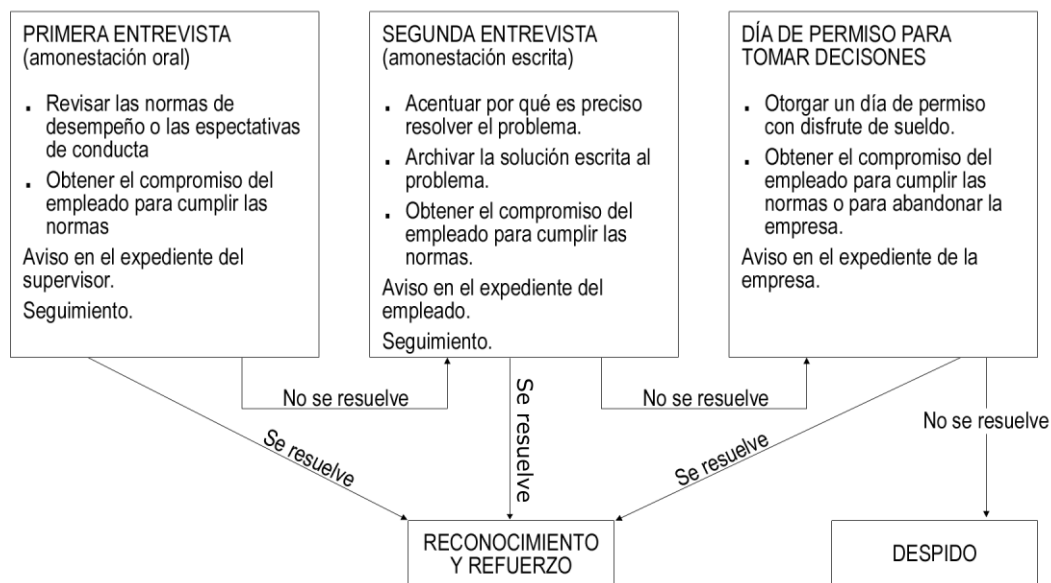


Figura 14: Procedimiento disciplinario positivo (Bohlander et al., 2000)

El uso del castigo suele fracasar en los siguientes casos: a) si se aplica de manera inadecuada o sin haberlo planificado; b) si quien recibe el castigo suele responder con ansiedad, miedo o ira; c) si la eficacia del castigo es transitoria y depende en gran medida de la presencia de la persona que lo aplica y de las circunstancias; d) si la conducta indeseable es difícil de castigar inmediatamente; e) si transmite poca información y f) si el castigo se convierte en un refuerzo porque lo que consigue es prestar atención a la conducta penalizada.

LECTURA 5: PROCESO DISCIPLINARIO

La aplicación de la disciplina requiere un proceso metódico que elimine la personalización de la situación para, de esta manera, tratar de evitar el surgimiento de conflictos destructivos. La esencia de la disciplina efectiva puede resumirse en las siguientes actuaciones:

1. Enfrentar al empleado de manera tranquila, objetiva y seria. Los gerentes pueden facilitar muchas situaciones interpersonales con una actitud tranquila, informal y relajada. La idea en tales situaciones es conseguir que el empleado esté tranquilo. No obstante, gestionar la disciplina no es una de esas situaciones. Si bien hay que tratar de evitar el enojo u otras respuestas emocionales, no se debe intentar aliviar la tensión haciendo bromas o manteniendo una conversación trivial.
2. Mencionar el problema específico. Cuando un gerente se reúne con el empleado, debe indicarle que tiene documentación de apoyo y ser específico en cuanto al comportamiento problemático. Hay que aportar la fecha, tiempo, lugar, individuos involucrados y circunstancia atenuantes que rodeen la infracción. La trasgresión debe definirse en términos exactos en lugar de recitar los reglamentos de la compañía o artículos del convenio colectivo de trabajo.
3. Mantener la discusión impersonal. La crítica debe enfocarse en el comportamiento del empleado más que en su personalidad individual.
4. Permitir que el empleado explique su posición. Si hay discrepancias significativas entre la versión del gerente acerca de la infracción y la del empleado, tal vez se necesite investigar más a fondo.
5. Mantener el control de la decisión. Disciplinar a un empleado es, por definición, una acción basada en la autoridad. El gerente está imponiendo las normas y reglas de la organización, así que debe mantener el control, sin permitir que el empleado lo interrumpa o lo aparte de su objetivo.
6. Obtener un acuerdo sobre cómo los incumplimientos podrán evitarse en el futuro. La disciplina debe comprender tutoría y dirección para corregir el problema. Hay que permitir que el empleado explicita lo que piensa hacer en el futuro para asegurarse de que la infracción no se repita.
7. Establecer la acción disciplinaria de manera progresiva, considerando las circunstancias atenuantes. Las sanciones deben hacerse progresivamente más fuertes, siempre y cuando se repita el incumplimiento.

Fuente: Sheridan, J. E.; Slocum, J. W.; Buda, R. y Thompson, R. C. (1990): "Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 3, septiembre, pp. 578–602.

Uso de las contingencias en el refuerzo. En ocasiones, las organizaciones refuerzan las conductas equivocadas. El sistema de recompensas debe apoyar la competitividad de la empresa y definir la conducta que permite alcanzar los objetivos estratégicos. En consecuencia, hay que recompensar a los empleados por adquirir habilidades críticas que refuerzan las competencias nucleares que crean valor. En este sentido, se han especificado seis reglas para modificar la conducta (Hamner, 1977):

- Regla 1. No recompensar a todas las personas de la misma manera. Las recompensas se deben basar en conductas.
- Regla 2. Examinar con cuidado las consecuencias de lo que se hace y de lo que no se hace. Conviene recordar que la falta de recompensa también puede modificar la conducta.
- Regla 3. Comunicar a los trabajadores lo que deben hacer para obtener la recompensa. Establecer criterios de desempeño permite que las personas sepan a qué deben atenerse para ser recompensadas.
- Regla 4. Informar a los trabajadores sobre aquello que están haciendo mal. Si un gerente no le concede una recompensa a un trabajador, pero no le explica las causas, este se puede sentir confundido o que está siendo manipulado.
- Regla 5. No castigar a los empleados delante de otros. Las reprimendas públicas humillan a la persona y pueden hacer que los otros miembros se sientan, como mínimo, incómodos.
- Regla 6. Ser justo. Las consecuencias de una conducta deben ser adecuadas. No hay que engañar al personal eliminando las recompensas que justamente han ganado.

Tres principios importantes para reforzar las buenas conductas son las siguientes (Gibson *et al.*, 2009): 1) describe el comportamiento deseado en términos específicos, evitando caer en generalizaciones; 2) explique por qué la conducta es útil para la organización; 3) sin importar el tipo de reforzamiento positivo dado, siempre debe ir acompañado por una expresión personal de agradecimiento.

Programas de refuerzo. Un programa de refuerzo es una regla que especifica qué incidencia de un comportamiento concreto será reforzada, si es que se puede reforzar alguna (Martin y Pear, 2007). El programa de reforzamiento especifica si cada conducta es seguida por un reforzador o si sólo algunas conductas van seguidas de un reforzador. Existen cinco tipos básicos de programas de reforzamiento: uno continuo y cuatro parciales o intermitentes (figura 15).

Programa de reforzamiento	Naturaleza del refuerzo	Efecto de su aplicación en la conducta	Efecto en la conducta cuando se retira	Ejemplo
Continuo	Reforzador dado después de cada conducta deseada	Acelera el aprendizaje de la conducta	Extinción rápida	Elogio
Intervalo fijo	Reforzador dado en intervalos fijos	Produce un desempeño promedio e irregular	Extinción rápida	Cheque semanal; pago por horas
Razón fija	Reforzador dado a cantidades fijas de producción	Produce rápidamente un desempeño excelente y estable	Extinción rápida	Sistema de pago a destajo; comisión por ventas

Intervalo variable	Reforzador dado en momentos variables	Produce un desempeño regular y estable	Extinción lenta	Inspección aleatoria que el inspector hace a la planta
Razón variable	Reforzador dado a cantidades variables de producción	Produce un desempeño excelente	Extinción lenta	A un vendedor en ocasiones se le paga por una venta y en otras por cada dos o tres ventas

Figura 15: Programas de refuerzo (Daft, 2003)

En un programa de reforzamiento continuo la conducta deseada se refuerza cada vez que ocurre. Es eficaz cuando se aprende una nueva conducta, porque su refuerzo continuo provoca su repetición.

En el mundo real de las organizaciones a menudo resulta imposible reforzar todas las conductas correctas. El refuerzo intermitente sólo refuerza algunos casos de conductas deseadas, aunque no todas. Se subdivide en programas de intervalo y de razón que pueden ser fijos o variables. El refuerzo en los programas de razón depende del número de respuestas emitidas, mientras que en los programas de intervalo se relaciona con el paso del tiempo. En suma, los cuatro tipos principales de programas intermitentes son los siguientes.

- Razón fija. Se recompensa al individuo por un número específico de conductas deseadas: pago por unidades producidas o comisión por cada unidad vendida.
- Razón variable. La recompensa se basa en un número aleatorio de conductas deseadas y no en períodos variables. Los gerentes pueden utilizar este programa si de vez en cuando dan regalos valiosos a los trabajadores que tienen un desempeño eficiente.
- Intervalo fijo. El individuo es recompensado a intervalos temporales fijos. Por ejemplo, a los trabajadores que se les paga por horas se les está recompensando sobre la base de intervalo fijo; también entra en esta consideración el aumento de sueldo una vez al año en el momento del aniversario de la contratación.
- Intervalo variable. Se recompensa al individuo en momentos aleatorios que no puede predecir. Alabanzas y palmadas en la espalda proporcionadas por los supervisores a empleados que trabajaron bien.

El refuerzo continuo es el más adecuado en el aprendizaje, pero la conducta creada está expuesta a la extinción si este no se mantiene. El refuerzo variable logra mantener la conducta durante más tiempo una vez este se haya extinguido. En general, los programas de razón e intervalo variables producen la conducta más intensa y más resistente a la extinción y son más eficaces que los programas de refuerzo continuo y los de refuerzo fijo (Sarri y Latham, 1982). A pesar de todo, los pagos por hora (intervalo fijo) y por unidad (razón fija) son todavía la norma en los contratos laborales.

2.2.5. Teoría de la fijación de objetivos

Un objetivo es una guía para la acción. La teoría de la fijación de los objetivos considera que los objetivos de cada persona son conscientes y que la llenan de energía, por lo que dirige hacia ellos sus pensamientos y comportamientos (Locke, 1968). Es decir, los objetivos le dicen al empleado qué hay que hacer y cuánto esfuerzo va a ser necesario. Los gerentes necesitan asegurarse de que no establecen objetivos en conflicto, ya que los subordinados sólo pueden ejercer cierto esfuerzo en un período determinado. De hecho, existe una relación entre objetivos, conducta (desempeño) y

satisfacción (Locke y Latham, 2002). Locke (1968) señaló la influencia significativa de Taylor en la elaboración de su teoría; también especificó los atributos de los procesos cognitivos del establecimiento de objetivos, que son la especificidad, la dificultad e intensidad de los objetivos. La especificidad es el grado de precisión cuantitativa (claridad) del objetivo; la dificultad es el grado de dominio o el nivel de desempeño buscado y la intensidad se refiere al proceso de establecer el objetivo o determinar cómo alcanzarlo (Locke *et al.*, 1981). Este último atributo no se ha investigado mucho, aunque se ha considerado un concepto relacionado, que es la cantidad de esfuerzo utilizado para alcanzarlo. A continuación se desarrolla este modelo (figura 16).

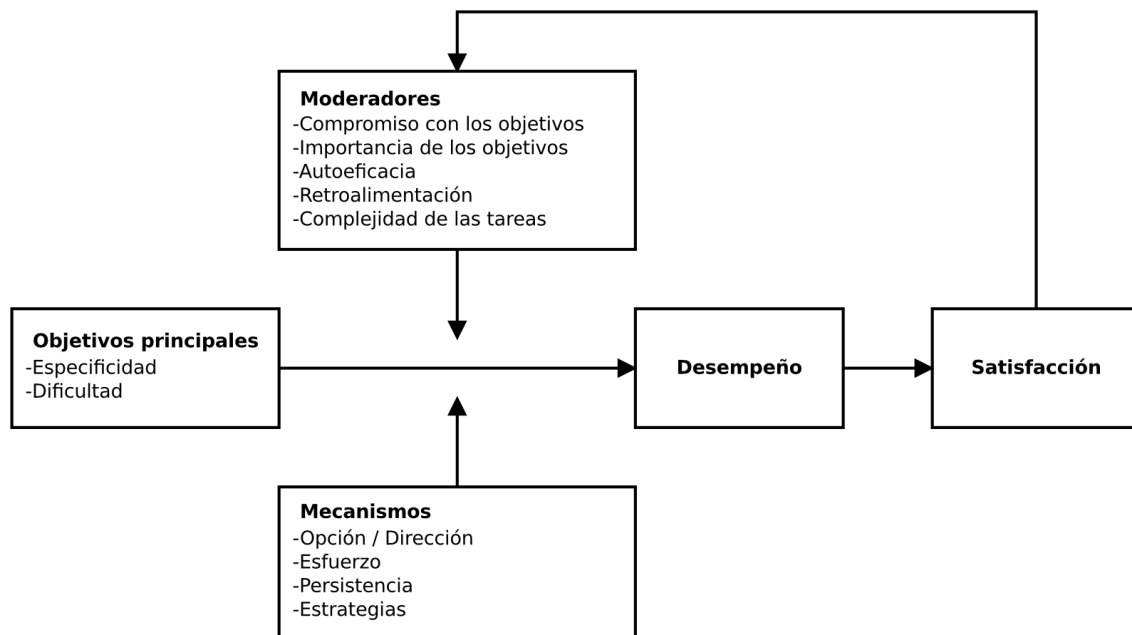


Figura 16: Modelo del establecimiento de objetivos (Locke y Latham, 2002)

Los objetivos específicos y difíciles aumentan el desempeño. La especificidad de los objetivos se refiere al grado en que son claros y precisos y, por tanto, cuantificables. Cuando los objetivos son específicos dirigen la atención y acción del trabajador hacia el resultado final o nivel de rendimiento aceptable. Los objetivos específicos son más eficaces que los objetivos más ambiguos del tipo ‘hazlo lo mejor que puedas’. Un objetivo claro indica al empleado, sin que tengan lugar malinterpretaciones, un rendimiento eficaz. La especificidad del propio objetivo parece actuar como un estímulo interno. Los objetivos imprecisos permiten al individuo interpretar casi cualquier nivel de rendimiento como eficaz.

La dificultad del objetivo refleja el grado en que un objetivo es desafiante y la magnitud del esfuerzo necesario para alcanzarlo. En general, la dificultad del objetivo está relacionada con el rendimiento (Wright, 1990). Si el objetivo es muy fácil, parece lógico suponer que es más probable que se acepte, pero tal vez la persona demore su cumplimiento o lo aborde con desgana. En cambio, los objetivos difíciles dirigen nuestra atención a la tarea que tenemos entre manos y la distraen de las distracciones irrelevantes. Los trabajos que constituyen un reto reciben nuestra atención y, así, nos

ayudar a concentrarnos. El desempeño aumenta cuando se fijan objetivos difíciles³ a los empleados en comparación con otros objetivos moderados o fáciles (suponiendo que la persona esté comprometida y tenga la capacidad de desempeñarse), hasta que llegue a un techo de desempeño. Posteriormente, el desempeño se estabiliza y finalmente los individuos que carezcan de compromiso hacia los objetivos difíciles tienen un desempeño malo o cada vez peor (Locke y Latham, 1990). Una gran dificultad para alcanzar el objetivo genera frustración y esta, a su vez, deteriora el desempeño. Por otra parte, los individuos están más dispuestos a aceptar y trabajar por un objetivo difícil cuando saben que no tendrán que hacerlo durante un período prolongado (Tubbs, 1986). De acuerdo con estos planteamientos, los líderes podrían motivar a los seguidores estableciendo objetivos moderadamente difíciles, reconociendo el logro parcial de los mismos y haciendo uso de una filosofía de mejora continua al hacer los objetivos progresivamente cada vez más difíciles (Locke y Latham, 1990). También conviene expresar confianza (efecto Pigmalion) y apoyo a los seguidores en la realización del trabajo (White y Locke, 2000).

El establecimiento de un objetivo que sea específico y desafiante aumenta el desempeño porque deja claro al individuo lo que se supone que debe hacer. Esto a su vez puede proporcionar al trabajador un sentido de logro, reconocimiento y compromiso, ya que puede comparar qué tan bien se desempeña en relación con cómo lo hacía antes, y en algunos casos qué tan bien lo hace en comparación con los demás (Latham y Baldes, 1975).

Los factores que moderan la fuerza de la relación entre objetivos y desempeño son cinco: compromiso, importancia, autoeficacia, retroalimentación y complejidad de las tareas. El compromiso es el grado en que una persona está interesada en alcanzar un objetivo, es decir, la determinación de la persona manifestada a través de la cantidad de esfuerzo realizado para alcanzarlo (o también la falta de voluntad para abandonar o reducir el objetivo). Los objetivos tienen más probabilidades de influir en el desempeño cuando los empleados los aceptan y se comprometen con ellos. Los objetivos difíciles llevan a un mejor rendimiento sólo cuando los empleados están comprometidos; si no existe ese compromiso, el rendimiento será menor (Donovan y Radosevich, 1998). El compromiso será más probable cuando los objetivos se hacen públicos y cuando son objetivos autoimpuestos y no autoasignados.

En general, se considera que los objetivos adquieren importancia para los trabajadores cuando participan en su formulación, aunque existen otras formas adicionales. Por ejemplo, exponiéndoles los objetivos de forma abierta y no en privado (Hollenbeck *et al.*, 1989). No obstante, si bien no podemos decir que siempre sea deseable que los empleados participen en el proceso de establecimiento de objetivos, la participación es preferible a la simple asignación cuando se espera que surja resistencia para aceptar retos difíciles (Wagner, 1994). Se recomienda que los gerentes usen un enfoque contingente, que elijan el método que parezca más adecuado al individuo y situación de que se trate. Por ejemplo, deben considerarse las preferencias de participación de los empleados. Algunos desean participar en el establecimiento de los objetivos, aunque otros no. También es más probable que los empleados respondan positivamente a la

³ En cambio, la teoría de las expectativas predice que los objetivos más fáciles darán un mejor desempeño, ya que la probabilidad de éxito (y también de ser recompensados) aumenta. A su vez, el pronóstico de la necesidad de logro es que la dificultad de los objetivos mejora el desempeño hasta cierto punto, pero cuando estos son demasiados difíciles, el desempeño sufre.

oportunidad de participar cuando tienen más información sobre la tarea, más experiencia y capacitación o un nivel más alto de dedicación a la tarea. Por último, el enfoque participativo ayuda a disminuir la resistencia de los empleados a aceptar el objetivo como algo deseable por lo que esforzarse. La asignación de objetivos por la gerencia funciona mejor si las personas están internamente motivadas para hacer el trabajo. No obstante, el compromiso con los objetivos asignados es alto siempre que se perciba al líder con autoridad legítima, exprese confianza en los seguidores y proporcione estándares claros de desempeño (Locke y Latham, 1990).

La autoeficacia es la percepción o creencia del individuo de que puede desempeñar su trabajo a cierto nivel en una situación dada. Cuanto mayor sea su autoeficacia, más confianza tendrá en su capacidad de tener éxito en la tarea. Así pues, en las situaciones difíciles las personas con una reducida autoeficacia tienen más probabilidades de reducir su esfuerzo o renunciar por completo, mientras que los que tienen una elevada autoeficacia se esforzarán más por superar el reto. Además, las personas con una autoeficacia elevada parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que las personas con una baja autoeficacia tienen más probabilidades de reducir sus esfuerzos si la retroalimentación es negativa (Bandura y Cervone, 1986). Cuando un gerente fija objetivos difíciles para sus empleados, estos alcanzan un nivel de autoeficacia mayor y también les lleva a fijar objetivos superiores para su propio desempeño. La fijación de objetivos difíciles comunica confianza. Los individuos que muestran niveles más altos de autoeficacia tienden a establecer objetivos personales más desafiantes y su probabilidad de lograrlos es mayor. Además, su compromiso con los objetivos personales establecidos por sí mismos es normalmente más alto que su compromiso con los objetivos establecidos por otros (objetivos impuestos). Algunos individuos rechazan los objetivos impuestos, aunque si poseen autoeficacia, todavía mantienen objetivos personales altos. Por otro lado, si el objetivo impuesto es imposible, los objetivos personales y la autoeficacia disminuyen junto con el desempeño.

La retroalimentación es información sobre la medida en que alguien está progresando hacia la consecución de sus objetivos. Es preferible la retroalimentación objetiva y oportuna a la falta de retroalimentación, y se relaciona con el proceso utilizado para lograr un objetivo o el contenido (nivel del logro) del objetivo. La retroalimentación también es importante porque afecta a la motivación. Recibir retroalimentación positiva nos impulsa a repetir esa conducta; recibir retroalimentación negativa, a abandonarla. Una forma práctica de incluir más retroalimentación al establecer los objetivos consiste en fijar objetivos a muy corto plazo. De esa manera, los objetivos se medirán con más frecuencia, lo cual permitirá a quien los estableció contar con retroalimentación con cierta regularidad. Los objetivos a corto plazo también aumentan la motivación porque algunas personas no tienen la paciencia ni la disciplina personal para trabajar mucho tiempo y de forma intensa sin conocer los resultados obtenidos. Pero no toda la retroalimentación es igual de potente. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada (con la que los empleados pueden hacer un seguimiento de sus propios progresos) es un motivador más importante que la retroalimentación generada externamente (Ivancevich y McMahon, 1982).

La evidencia empírica sugiere que los objetivos tienen un efecto más sustancial sobre el desempeño cuando las tareas son sencillas y no complejas, bien conocidas y no novedosas e independientes y no interdependientes (Wood *et al.*, 1987). En el caso de

tareas interdependientes es preferible fijar objetivos por grupos (Mittchel y Silver, 1990). Las tareas complejas requieren trabajadores habilidosos para un buen desempeño. Los efectos del establecimiento de objetivos difíciles y específicos son más intensos en tareas sencillas y menores respecto a las más complejas (Wood *et al.*, 1987). Son dos las explicaciones de este resultado. En primer término, los empleados no tienden a aumentar sus esfuerzos para lograr objetivos complejos, a menos que los hagan propios o los apoyen. En segundo lugar, las tareas novedosas o complejas requieren más tiempo para su ejecución. Sin embargo, el establecimiento de objetivos produce una mejora gradual del rendimiento en tareas complejas cuando se estimula a las personas a resolver explícitamente el problema en cuestión (DeShon y Alexander, 1996).

Una serie de mecanismos de apoyo (o mediadores) afectan el desempeño de la tarea: dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia. La dirección de la atención enfoca la conducta en las actividades que permitan alcanzar los objetivos e impide que el individuo se encamine hacia aquellas otras que resultan marginales o inadecuadas. Por otra parte, cuanto más importante sea el objetivo, mayor será el esfuerzo que se realice, en el supuesto de que la persona esté comprometida a alcanzarlo. En general, el grado de esfuerzo dedicado es proporcional a la dificultad del objetivo. La persistencia se refiere a la disposición a trabajar en la tarea durante un período de tiempo prolongado hasta que se alcancen los resultados. Un elemento de la persistencia es la tenacidad o rechazo a dejar de intentar algo, a pesar de los obstáculos, hasta que se consiga el objetivo. Por último, la estrategia es la forma en que un individuo –a menudo mediante experiencia y formación– decide enfrentarse a una tarea (Locke y Latham, 1990). Si tenemos que esforzarnos para alcanzar un objetivo, con frecuencia pensamos una mejor forma de lograrlo.

Los objetivos son más eficaces cuando se usan para evaluar el desempeño. Es probable que el desempeño sea alto cuando: a) se han fijado objetivos motivadores; b) están presentes los moderadores y c) funcionan los mecanismos de apoyo. Se pueden utilizar tres tipos básicos de indicadores cuantitativos para evaluar el desempeño: unidades de producción o calidad (volúmenes producidos o número de errores); dinero (beneficios, costes, ingresos) y tiempo (asistencia o rapidez en cumplir con fechas límite). Cuando los trabajadores saben que su desempeño será evaluado en función del nivel alcanzado en el logro de sus objetivos, el efecto de estos aumenta. Los objetivos individuales pueden crear competencia y reducir la cooperación, por lo que pueden ser disfuncionales si los empleados trabajan en equipo y la cooperación entre sus miembros resulta esencial para el desempeño del mismo (Mitchell y Silver, 1990). Cuando la cooperación es importante, deben establecerse objetivos de desempeño para el equipo. Es más, compatibilizar los objetivos de equipo con los individuales es más eficaz que tratar de alcanzarlos de forma independiente (Locke y Latham, 1990).

Es importante no establecer un solo objetivo si existen otras dimensiones importantes del desempeño (Earley *et al.*, 1989). Por ejemplo, probablemente los objetivos de productividad mejorarán esta, aunque también pueden provocar que los empleados descuiden otras cuestiones como emprender nuevos proyectos o desarrollar soluciones creativas para problemas relacionados con el trabajo (Shalley, 1991). El gerente que también desee motivar la creatividad debe establecer objetivos de creatividad junto con objetivos de productividad.

Cuando un trabajador alcanza un alto nivel de desempeño, la satisfacción por las recompensas alcanzadas puede convertirse en un importante estímulo para que mantenga la conducta en ese nivel. Sin embargo, lo que se considera recompensa en una cultura, puede no ser considerado igual en otra. Por ejemplo, felicitar a una persona en público es bien visto en España, pero en Vietnam apenará al individuo.

En una época se argumentó que la mejor forma de asegurar el compromiso con el objetivo era permitir a la gente participar en las decisiones acerca de qué objetivos establecer (por ejemplo, Erez, 1986). Posteriormente, sin embargo, algunas investigaciones sugirieron que a menudo la participación no es necesaria. Su principal función parece ser el intercambio de información, que puede alcanzarse mediante el diálogo entre la persona que asigna el objetivo con el individuo que se espera que lo logre, y también se requiere que quien establece el objetivo explique las razones del porqué de éste. Sería el caso donde la confianza y el respeto son altos, pero no siempre sucede así en el trabajo. De cualquier forma, cuando la tarea es compleja, quien asigna el objetivo puede encontrar difícil especificar un objetivo desafiante pero alcanzable sin la participación de quiénes tratarán de lograrlo (Haslam *et al.*, 2009).

En suma, se verificó que el establecimiento de objetivos mejora el rendimiento en el trabajo cuando los sujetos tienen suficiente capacidad, cuando la retroalimentación se vincula con el progreso relacionado con los objetivos, cuando se conceden recompensas por la consecución de objetivos, cuando la dirección los apoya y cuando los individuos aceptan los objetivos asignados (Locke *et al.*, 1981). En general, el establecimiento de objetivos funciona bien para puestos simples, pero no así para los complejos.

Aunque el establecimiento de objetivos ha demostrado elevar el desempeño en diversos entornos, este modelo muestra tres limitaciones (Hellriegel y Slocum, 2004): a) cuando los empleados carecen de las habilidades y destrezas necesarias para lograr un buen nivel de desempeño la fijación de objetivos no genera frutos; b) si el contexto del trabajo no es el adecuado, los objetivos son difíciles de alcanzar por mucho esfuerzo que realice el trabajador y c) cuando el sistema de establecimiento de objetivos premia una conducta equivocada, puede provocar graves problemas. El cumplimiento de objetivos puede convertirse en una obsesión; en algunas ocasiones quienes los establecen se aferran tanto a lograrlos que descuidan otras áreas importantes de su trabajo.

A pesar de la claridad de la teoría del establecimiento de objetivos, no es algo necesariamente sencillo de implementar en el lugar de trabajo. La mayoría de las organizaciones tienen una gran cantidad de objetivos a lograr. Para organizaciones en su conjunto, así como para los individuos y los grupos dentro de ellas, podrían existir algunos conflictos entre los objetivos. El logro de uno puede ser a costa de otro. Por ejemplo, cuando lograr reducciones en los costes del personal es a expensas de la calidad del servicio al cliente. Por lo que cuando a un gerente se le dan como objetivos reducir los costes un 10 por ciento y aumentar el servicio al cliente en una magnitud similar, cada objetivo podría alcanzarse individualmente, aunque no juntos. Esto quizá invalide el efecto positivo del establecimiento de objetivos. Asimismo, en un entorno turbulento, los objetivos y prioridades de una organización tal vez necesiten cambiar de un momento a otro. En tales circunstancias y también cuando las tareas son inherentemente complejas y relativamente a largo plazo, quizá haya una muy fuerte necesidad de dividir los objetivos a largo plazo en objetivos a corto plazo.

El establecimiento de objetivos requiere de una evaluación precisa de si la tarea es compleja en la percepción del individuo que la realiza, y de determinar qué nivel de desempeño es difícil pero no imposible de alcanzar. Si la persona tiene un nivel muy bajo de autoeficacia, sería difícil persuadirla de que podría alcanzar un nivel de desempeño moderado. En algunas ocasiones toma tiempo y molestias proporcionar retroalimentación y vincular las recompensas de forma fiable con el desempeño. Al respecto, hay importantes dilemas como qué recompensa, si la hay, usar si el individuo tan solo falla en un objetivo o si las circunstancias cambian a mitad del proceso.

Dirección por objetivos. Los objetivos se utilizan con dos fines en la mayoría de las organizaciones. Primero, proporcionan un marco de referencia útil para administrar la motivación. Los gerentes y los empleados pueden establecer objetivos para sí mismos y luego trabajar para alcanzarlos. Segundo, los objetivos son un aparato del control eficaz. La dirección por objetivos (DpO) es un método que permite a la empresa implantar objetivos organizativos globales por medio de la división de estos en objetivos específicos, que se asignan a diferentes unidades e individuos en la empresa⁴. Ahora bien, la gerencia no establece los objetivos unilateralmente y después los asigna a los empleados, sino que los establece mediante la participación⁵. Así pues, la dirección por objetivos enfatiza la fijación en colaboración de objetivos temporales, específicos, difíciles que el individuo acepta. Los objetivos para toda la empresa se especifican y despliegan a escala divisional, departamental e individual.

La DpO es un proceso por el cual los gerentes y trabajadores identifican de manera conjunta objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan los objetivos como guías para su actividad. Analizando el resultado final se puede evaluar los desempeños del gerente y los trabajadores de manera objetiva, y se pueden comparar los resultados alcanzados con los esperados (figura 17). El proceso consta de cuatro actividades principales.

1. Establecer objetivos. Es el paso más difícil de la dirección por objetivos. En el establecimiento de los objetivos participan empleados de todos los niveles y pretende contestar la pregunta: ¿qué queremos conseguir? La participación de los trabajadores en el proceso de formulación de los objetivos aumenta la

⁴ Aunque Drucker obtuvo el crédito por la DpO, fue un ejecutivo de General Electric, Harold Smiddy (1900–1978), quien puso en práctica el concepto. Drucker, amigo de Smiddy y consultor de GE, conceptualizó la etiqueta y escribió sobre ello para el público en general. Drucker, en una demostración de modestia intelectual, sostuvo que la DpO no era nueva, sino que ya había sido practicada antes en GE por Smiddy, en GM por Alfred Sloan y en DuPont por Pierre du Pont y Donaldson Brown. Ronald Greenwood señaló que, aunque este era un análisis acertado, le tocó a Drucker juntarlo todo, pensar sobre la filosofía subyacente y explicarlo y defenderlo de manera que otros pudieran usarlo (Wren, 2005).

⁵ El único campo de posible desacuerdo entre la dirección por objetivos y la teoría de la fijación de objetivos hace referencia a la participación: la dirección por objetivos la defiende enérgicamente, mientras que la teoría de la fijación de objetivos demuestra que suele ser igual de eficaz que los gerentes asignen el objetivo. Una investigación estudió el efecto de la participación en el compromiso de los objetivos. Locke sirvió como mediador entre dos puntos de vista sostenidos por Latham y Erez; Latham proponía que cuando la dificultad del objetivo se mantiene constante, no existe prácticamente ninguna diferencia en el compromiso o desempeño del objetivo, sin importar si este es asignado o establecido en forma de participación. Erez creía que participar en el establecimiento del objetivo es fundamental para comprometerse con él. Los resultados de cuatro experimentos realizados por la investigación indicaron que la participación no surtía efecto ni en el compromiso ni en el desempeño de los objetivos en ninguno de los experimentos (Latham *et al.*, 1988).

aceptación de los mismos (Locke y Latham, 1990). Por otra parte, los empleados están más motivados para aceptar los objetivos establecidos cuando los consideran razonables, alcanzables y justos. Sorprendentemente, las investigaciones que comparan los objetivos que se establecen mediante la participación con los que son asignados no han probado que exista una relación fuerte o consistente con el desempeño (Latham y Saari, 1979). Cuando la dificultad de los objetivos ha sido constante, con frecuencia los que son asignados salen tan bien librados como aquellos que son determinados mediante la participación, contrario a la percepción que establece la dirección por objetivos. Sin embargo, una gran ventaja de la participación es que, al parecer, lleva a los individuos a establecer objetivos más difíciles. Por consiguiente, la participación podría tener un efecto positivo para el desempeño porque eleva el nivel de aspiración de los objetivos personales.

2. Diseñar planes de acción. El plan de acción define lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos. Se prepara tanto para los individuos como para los departamentos. Este paso requiere proporcionar a los empleados los elementos de apoyo o recursos necesarios para realizar su trabajo. Ello comprende cerciorarse de que cada empleado cuente con las competencias y la información necesarias para lograr sus objetivos, pues la motivación sin conocimiento es inútil. Es frecuente que sea necesario capacitar a los empleados para ayudarles en el logro de objetivos difíciles.
3. Evaluar el avance. Es importante evaluar de forma periódica el avance para asegurarse de que los planes de acción estén funcionando bien. Así, unos y otros sabrán si están cumpliendo lo planificado o si se requieren medidas correctoras. La consecución de los objetivos es la finalidad de la dirección por objetivos. El plan de acción será modificado siempre que no se esté logrando esa finalidad. Como es de esperar, cuando los objetivos desafiantes, aunque posibles, se cumplen, originan un efecto positivo en el desempeño (Latham y Saari, 1979).
4. Evaluar el desempeño global. En el último paso de la dirección por objetivos se evalúa con detenimiento si los individuos y departamentos lograron los objetivos anuales. El cumplimiento o incumplimiento de los objetivos puede formar parte del sistema de evaluación del desempeño y de la asignación de incrementos salariales o de otros premios. Los objetivos del año siguiente se basarán en la evaluación del desempeño de los departamentos y de la empresa en general. El ciclo de la dirección por objetivos se repite año tras año. El desempeño del empleado mejora de acuerdo con la calidad de la retroalimentación que se le proporciona (Jackman y Strober, 2003).

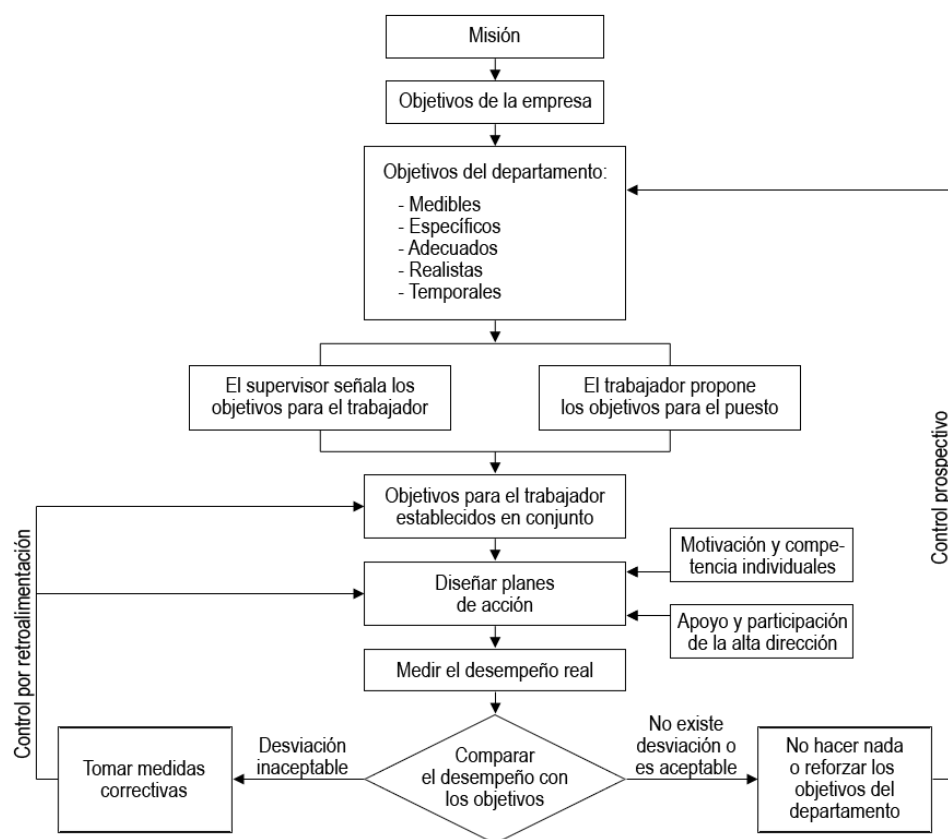


Figura 17: Dirección por objetivos

Así, se considera que los objetivos son más eficaces si son específicos (Locke y otros, 1981; Locke y Latham, 2002), difíciles pero posibles (Locke y otros, 1981; Wright, 1990), públicos con plazos adecuados para cumplirlos (Hayes y otros, 1985; Hollenbeck y otros, 1989), establecidos con la participación de los trabajadores (Erez, 1986; Haslam y otros, 2009) y con retroalimentación sobre su grado de progreso (Earley y otros, 1990). Igualmente, los objetivos deben ser comunicados abiertamente en toda la organización. Para que resulten eficaces, todo el mundo debe conocer cuáles son los objetivos y qué recompensas se obtienen por lograrlos (Snell y otros, 2016).

Los gerentes deben explicar a los trabajadores qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué función tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo pueden beneficiarse los participantes. La filosofía se apoya en los conceptos de autocontrol y autodirección. Para ello, los gerentes deben saber cuáles son los objetivos corporativos y de qué manera sus propias actividades se ajustan a ellos; también necesitan premisas de planificación y el conocimiento de las principales políticas de la empresa (Koontz *et al.*, 2012).

Los gerentes deben proporcionar a los empleados múltiples objetivos, y todos con un componente de calidad. No se trata de fabricar muchos productos, sino de calidad. También deberían revisar con regularidad los objetivos con los empleados y aplicar los cambios necesarios. Es más, los individuos deberían ser recompensados por establecer objetivos difíciles aunque no los alcancen plenamente. Si las personas creen que serán castigados por no alcanzar sus objetivos, esto limitará sus esfuerzos individuales; así que se debe alentar a los empleados a establecer objetivos ambiciosos que puedan aumentar sus capacidades, y no deben temer represalias si fallan. Los gerentes deben

analizar con regularidad los objetivos con los empleados y cambiarlos cuando se justifique (Carson y Carson, 1994).

Los objetivos públicos son más efectivos que los privados (Hayes *et al.*, 1985). Establecer un objetivo manifiesto da como resultado un estándar público frente al que el rendimiento puede ser evaluado, lo cual lleva consecuencias sociales al alcanzarlo o al no hacerlo.

Los sistemas de dirección por objetivos son más eficaces cuando la alta dirección demuestra claramente que apoya el sistema y participa en él (Levinson, 2003). Por otra parte, McConkie (1979) identificó un acuerdo casi universal en tres aspectos de los objetivos: a) los objetivos deben ser específicos; b) deben definirse en términos de resultados medibles y c) los objetivos individuales y organizativos deben estar vinculados unos con otros. También encontró una amplia coincidencia en los siguientes aspectos: los objetivos deben revisarse periódicamente; debe establecerse un intervalo de tiempo para el cumplimiento de los objetivos; el indicador de los objetivos debe ser cuantificable siempre que sea posible o, de lo contrario, al menos, debe ser verificable; los objetivos deben ser flexibles, modificándose según las circunstancias; deben ir acompañados de un plan de acción para la consecución de los resultados y deben tener asignado un orden de prelación.

La dirección por objetivos conlleva diversas ventajas. En primer lugar, establece una jerarquía de objetivos donde se vinculan objetivos específicos con cada nivel sucesivo de la organización. En segundo lugar, cada persona conoce exactamente lo que se espera de ella. Esto hace fácil la evaluación y recompensa de las contribuciones de los empleados en función de los objetivos acordados. En tercer lugar, debido a que los empleados y los gerentes participan conjuntamente en la fijación de objetivos, la dirección por objetivos facilita el flujo ascendente y descendente de información relacionada con el trabajo.

LECTURA 6: LISTA DE VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS GERENCIALES

1. Las principales características de mi puesto, ¿cubren los objetivos?
2. ¿Es demasiado larga la lista de objetivos?, de ser así, ¿puedo combinar algunos?
3. ¿Son verificables los objetivos?, es decir, ¿sabré al final del período si se han alcanzado?
4. Los objetivos indican:
 - a) ¿cantidad (cuánto)?
 - b) ¿calidad (qué tan bien o características específicas)?
 - c) ¿tiempo (cuándo)?
 - d) ¿coste (a qué coste)?
5. ¿Los objetivos son desafiantes, pero razonables?
6. ¿Se asignan prioridades a los objetivos (clasificación, peso, etc.)?
7. La serie de objetivos incluye también:
 - a) ¿objetivos de mejora?
 - b) ¿objetivos de desarrollo personal?
8. ¿Están coordinados los objetivos con los de otros gerentes o unidades organizativas?, ¿son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento y la empresa?
9. ¿He comunicado los objetivos a todos los que necesitan ser informados?
10. ¿Son consistentes los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo?
11. ¿Están claramente identificados los supuestos que subyacen a los objetivos?
12. ¿Están los objetivos expresados con claridad y de manera escrita?
13. ¿Proporcionan los objetivos retroalimentación oportuna para que puedan tomarse las acciones correctivas necesarias?
14. ¿Son suficientes mis recursos y autoridad para lograr los objetivos?

15. ¿He dado a los individuos que deben lograr los objetivos la oportunidad de expresar los suyos?
16. ¿Tienen mis subordinados control sobre los aspectos en que se les ha asignado responsabilidad?

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012): *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*, Mc-Graw-Hill, México.

Los problemas de la dirección por objetivos surgen si la empresa se enfrenta a cambios rápidos del entorno. Cuando hay que establecer objetivos cada cinco meses, no se dispone de suficiente tiempo para ver los resultados de los planes de acción ni de la evaluación. La dirección por objetivos hace hincapié no en la manera de actuar de los trabajadores, sino en sus resultados. Las tareas más importantes no pueden cuantificarse fácilmente. Si sólo se da importancia a lo que puede medirse, un sistema de dirección por objetivos podría dar lugar a que las personas se olvidaran de comportamientos cruciales que podían no tener unas medidas claras, como ser paciente y amable con los clientes. A veces se observa un desplazamiento de los objetivos si los empleados se centran exclusivamente en sus objetivos personales en detrimento de los objetivos del equipo o departamento (Castellano y Roehm, 2001). Los sistemas de dirección por objetivos podrían animar al personal a jugar seguro por medio de la elección de objetivos escasamente desafiantes, que son más fáciles de alcanzar. Otro problema se presenta en las organizaciones mecanicistas caracterizadas por tareas definidas rígidamente, no siempre compatibles con el enfoque de la dirección por objetivos, que, por otra parte, se convierte en un ejercicio inútil cuando se limita a rellenar cada año unos documentos en vez de impulsar el logro de los objetivos. También resulta difícil establecer objetivos verificables con el grado correcto de flexibilidad. Además, puede darse importancia a los objetivos a corto plazo en detrimento del largo plazo. Otros riesgos importantes incluyen el uso excesivo de objetivos cuantitativos y la tentativa de usar cifras en áreas en las que no son aplicables, o bien pueden menospreciarse objetivos importantes que son difíciles de establecer (por ejemplo, la imagen corporativa) (Koontz *et al.*, 2012).

LECTURA 7: DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Hace ya muchos años que grandes organizaciones tanto en España como en otros países, han puesto en marcha sistemas de planificación de objetivos, seguimiento y revisión de resultados, que comúnmente se han venido denominando sistemas de Dirección por Objetivos (DpO).

Sin embargo, existe el convencimiento de que son muy pocas las organizaciones donde realmente la DpO funciona, siendo en el mejor de los casos un proceso burocrático, donde se rellena una serie de papeles y documentos, y en el peor, un elemento de discusión y una fuente de tensiones poco constructivas.

¿Por qué no funciona la DpO? En muchas conversaciones con responsables de mantener este tipo de sistemas se aduce todo tipo de razones. Las más habituales suelen ser las siguientes:

- Los objetivos están mal marcados, normalmente se dice que son inalcanzables, lo que motiva el abandono de su seguimiento.
- Los objetivos no son totalmente medibles ni objetivos, especialmente en aquellas unidades de apoyo como la informática o la asesoría jurídica, lo que hace imposible la planificación y el seguimiento.
- Los objetivos no dependen del ocupante del puesto, que depende para su consecución de que otros le aporten resultados.
- Los objetivos son de diferente dificultad entre unidades, existiendo unidades ‘privilegiadas’ que tienen marcados unos objetivos de aparente fácil consecución (suelen coincidir con esas unidades de apoyo), mientras que las unidades comerciales o de producción tienen objetivos generalmente muy exigentes.
- Y, por último, aquella que todo lo justifica y que suele dejar tranquilos a altos directivos y consultores – y es que los mandos intermedios no saben hacer su papel de jefatura– lo que provoca el fracaso de brillantes estrategias y de sistemas bien diseñados.

De acuerdo con nuestra experiencia durante muchos años en varias empresas ayudando a implantar sistemas de Dirección por Objetivos, no son las razones anteriores las que provocan el fracaso de la DpO, sino tres razones muy simples:

- ° La falta de visión compartida de la dirección sobre aquello que genera valor, tanto para los accionistas como para los clientes y los empleados.
- ° El estilo de dirección imperante en la organización.
- ° Información de gestión centrada exclusivamente en el presupuesto y en medidas económicas y financieras.

Fuente: Arraíz, J. I. (1997): “¿Por qué no funciona la DpO?”, *Expansión*, 14 de julio, pp. 38.

Una de las personas que expresó más críticas contra procesos como la dirección por objetivos fue W. Edwards Deming. Pensaba que los empleados tienden a concentrarse en los objetivos que servirán para juzgarlos, de modo que dirigirán sus esfuerzos hacia la cantidad de la producción (que es medible), en lugar de hacia la calidad. Además, Deming opinaba que cuando se establecen objetivos, los empleados tienden a verlos como el techo, en lugar del suelo; es decir, cuando un objetivo ha sido establecido y alcanzado, los empleados tienden a relajarse. En consecuencia, los objetivos específicos tal vez tiendan a limitar el potencial de los empleados y a desalentar sus esfuerzos para mejorar continuamente (Robbins y DeCenzo, 2008).

2.3. Retroalimentación efectiva

La retroalimentación es información objetiva del rendimiento individual (o colectivo) sobre el progreso hacia la consecución de los objetivos, que se comparte con quien desarrolla la tarea. Sin la oportuna retroalimentación, los trabajadores, equipos, departamentos y divisiones desconocen los resultados de sus actuaciones y el grado en que están logrando los objetivos (Smilko y Van Neck, 2004). Por el contrario, una información objetiva, como las unidades vendidas, los clientes satisfechos y los productos fabricados cumple dos funciones en quienes la reciben: una instructiva y otra motivacional. Es motivacional si se utiliza como retribución o promete una retribución. Para ello, es necesario tener medidas en tiempo real, pues el incentivo solo tiene sentido si se monitorizan los resultados a tiempo para corregirlos.

Actúa de forma instructiva cuando aclara roles, enseña nuevos comportamientos o proporciona información acerca de los niveles de aprovechamiento de los recursos y el logro de los objetivos organizativos. Hacer saber al personal cuál es su progreso y qué es importantes puede tener unos efectos substanciales en su comportamiento, hasta en ausencia de incentivos económicos.

La necesidad de retroalimentación varía de un individuo y situación a otro. La retroalimentación se hace imprescindible y debe ser rápida y veraz. También existen pruebas de que la retroalimentación individual tiene un efecto mayor que la retroalimentación en grupo; y parece que la retroalimentación pública tiene un efecto mayor que la retroalimentación privada (Kopelman, 1986). Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada (con la que los empleados pueden hacer un seguimiento de sus propios progresos) es mejor motivador que la retroalimentación proporcionada por terceros (Ivancevich y McMahon, 1982).

La retroalimentación se puede aumentar fijando objetivos a muy corto plazo. De esa manera, los objetivos se medirán con más frecuencia, lo cual permitirá contar con retroalimentación con cierta regularidad. Estos informes de progreso a lo largo del camino son especialmente importantes cuando el tiempo que se requiere para completar una actividad o para alcanzar un objetivo es muy largo. Los objetivos a corto plazo

también aumentan la motivación porque algunas personas no tienen la paciencia ni la disciplina personal para trabajar mucho tiempo y de forma intensa sin conocer los resultados obtenidos.

La retroalimentación puede ser positiva o negativa. Recibir retroalimentación positiva nos impulsa a repetir la conducta; recibir retroalimentación negativa, a abandonarla. La retroalimentación mejora más el desempeño cuando es positiva e informativa, que cuando es negativa y de control. En general, las personas tienden a percibir y recordar la retroalimentación positiva con mayor exactitud que la negativa (Bannister, 1986). Más aún, mientras la retroalimentación positiva casi siempre es aceptada, la negativa suele encontrar resistencia. Sin embargo, esta última puede tener un efecto motivador positivo. De hecho, las personas a quienes se dice que tuvieron una puntuación menor al promedio en una prueba de creatividad superaron posteriormente a quienes se les hizo creer que sus resultados eran mayores que el promedio. Al parecer, los individuos toman la retroalimentación negativa como un reto para plantearse y perseguir objetivos más elevados, mientras que los receptores de retroalimentación positiva aparentemente están menos motivados para mejorar (Podsakoff y Farh, 1989).

La retroalimentación con mensaje o contenido negativo debe usarse con cuidado, para no crear inseguridad y actitudes defensivas. La investigación señala que la retroalimentación negativa tiene mayor probabilidad de ser aceptada cuando proviene de una fuente creíble o cuando es objetiva. Las impresiones subjetivas solo tienen peso cuando provienen de una persona con alto estatus y gran credibilidad. La retroalimentación negativa de índole subjetiva como, por ejemplo, su trabajo es deficiente, y, sobre todo, si proviene de un gerente con escasa experiencia, situado en niveles bajos de la organización, seguramente no será bien recibida (Robbins y DeCenzo, 2008). Por otra parte, las críticas destructivas de gerentes que atribuyen un bajo rendimiento a los factores personales reducen la creencia en la eficacia personal y en los objetivos que los receptores establecen por sí mismos (Silver *et al.*, 1995).

En un estudio realizado en San Marcos, California, a casi trescientos hogares se les informó de cuánta energía habían consumido en las semanas anteriores y se les dio información (precisa) del consumo medio de energía en los hogares de su zona. El efecto sobre la conducta fue llamativo. En las semanas siguientes quienes gastaban energía por encima de la media redujeron su consumo de forma significativa, y quienes consumían por debajo de la media lo incrementaron también de forma relevante. Este hallazgo se denomina “efecto boomerang” y de él se desprende una importante advertencia: si se quiere orientar a las personas hacia una conducta socialmente deseable, en ningún caso hay que hacerles saber que se está comportando mejor que la norma social (Schultz *et al.*, 2007). Pero hay un hallazgo incluso más interesante. Aproximadamente a la mitad de los hogares se les dio no sólo información descriptiva sino también una pequeña señal no verbal que indicaba si su consumo estaba sancionado socialmente o no. Más específicamente, aquellos hogares que consumían más de la norma recibieron un emoticono ‘triste’, mientras que los que consumían menos de la norma recibieron un emoticono ‘contento’. Es significativo que los grandes consumidores de energía mostraran una reducción incluso mayor al recibir el emoticono ‘triste’. Y el hallazgo más importante es que cuando los hogares que consumían por debajo de la media recibieron el emoticono ‘contento’, el efecto boomerang desapareció por completo.

No es fácil dar retroalimentación a alguien que se está comportando en forma inadecuada. Aunque no existen un conjunto de comportamientos que sean efectivos en cualquier situación con todos los individuos, se ha encontrado que ciertos principios para proporcionar retroalimentación son muy eficaces (Whetten y Cameron, 2011; Robbins y DeCenzo, 2008; Kinicki y Kreitner, 2003):

- Enfocar la retroalimentación en el comportamiento más que en las personas. Decirle a alguien que es incompetente, holgazán, y cosas parecidas casi siempre es contraproducente; provoca una reacción emocional que seguramente llevará a pasar por alto la desviación de la actuación. Hay que presentar la información en forma impersonal.
- Enfocar la retroalimentación en las observaciones más que en las deducciones, y en las descripciones más que en los juicios. Conviene enfocar la retroalimentación en compartir ideas e información más que en dar consejos. La retroalimentación, sobre todo la negativa, debe ser descriptiva y no crítica ni evaluadora. Cuando critique, recuerde que está censurando el comportamiento laboral, no a las personas. Es un error usar la retroalimentación para castigar o avergonzar a los empleados o para humillarlos.
- La retroalimentación debe ser específica, nunca general. Enfocar la retroalimentación en el comportamiento relacionado con el “aquí y ahora”, y no en el comportamiento abstracto o pasado. Es importante que los receptores de la retroalimentación la perciban pertinente para su trabajo.
- Enfocar la retroalimentación en la cantidad de información que el receptor pueda utilizar. No tiene sentido recordarle a una persona algún fallo que no pueda controlar. A veces, los receptores de la retroalimentación piensan que se relaciona con asuntos que están más allá de su control, lo que es un grave error.
- Mantenga la retroalimentación enfocada a los objetivos de la empresa. Nunca ofrezca la retroalimentación para ‘estamparla’ o ‘descargarla’ en otra persona. Esa retroalimentación socava su credibilidad y disminuye el significado y la influencia de sesiones futuras de retroalimentación.
- Elegir el momento y el lugar de la retroalimentación para que los datos personales se compartan en momentos adecuados. Más aún, si le interesa cambiar un comportamiento en particular, la demora en proporcionar retroalimentación oportuna acerca de los actos indeseables disminuye la probabilidad de que la retroalimentación produzca el cambio deseado. Sobra decir que presentar una retroalimentación con presteza, únicamente en aras a la rapidez, podría resultar contraproducente si no cuenta con suficiente información o si está alterado.
- Asegúrese de que la retroalimentación ha sido entendida. Recuerde que el éxito de toda comunicación requiere que se transfiera y entienda el significado. Entre los receptores, existe la queja de que la retroalimentación es demasiado compleja y difícil de entender.

2.4. Motivación mediante el reconocimiento

Aunque el dinero es importante como factor motivador, no es la única recompensa que las personas buscan y que los gerentes pueden emplear. Algunas investigaciones sugieren que mientras los incentivos financieros pueden ser más motivadores a corto plazo, a largo plazo resultan más motivadores los incentivos no financieros (Markham *et al.*, 2002). Motivar a los trabajadores reconociéndoles lo bien que están haciendo su trabajo puede considerarse una aplicación directa del refuerzo positivo. Hacer saber al

personal lo mucho y lo bien que están rindiendo en su puesto provoca unos efectos substanciales en su conducta. Los programas de reconocimiento van desde el simple elogio mediante un “gracias” espontáneo y en privado hasta los premios muy publicitados en los que se promueven determinados tipos de conducta y se identifican claramente los procedimientos para lograr el reconocimiento. El mayor rendimiento de los programas de reconocimientos tiene lugar cuando estos están ligados con los objetivos de la organización.

El elogio instantáneo y personalizado que otorgan los gerentes es una eficaz forma de motivar, ya que el elogio (o refuerzo social) desarrolla un concepto positivo en los empleados y conduce a un mejor desempeño (efecto Pígmalión o profecía autocumplida). La información específica sobre lo que el trabajador hizo bien logra que el elogio tenga un mayor significado. Es más eficaz elogiar a los trabajadores por el esfuerzo que hacen o por la forma en que encaran una tarea que por los resultados que obtienen, ya que decirles constantemente lo listos que son, aunque sea cierto, puede conducirlos a querer ir siempre a lo seguro (Mueller y Dweck, 1998). Blanchard y Johnson (1982) consideran que el elogio no debe durar más de un minuto hacerlo, y la estructura es un proceso de cuatro pasos: 1) indicar al empleado exactamente qué se hizo en forma correcta; 2) mencionar al empleado por qué el comportamiento es clave; 3) hacer una pausa momentánea, y 4) alentar la reiteración del buen desempeño.

Existen diversas razones por las que el elogio puede ser tan importante o incluso más que el dinero como estímulo para los trabajadores. Una de las ventajas evidentes es que no cuesta dinero (¡los halagos salen gratis!). Por otro lado, a diferencia de la compensación financiera, no existe límite para la cantidad de personas que puede recibir un elogio expreso o para la frecuencia con la que se otorga. Todos los empleados son candidatos a un elogio. El gerente puede hacer que el elogio sea visible, si lo desea, y no está condicionado a ninguna fecha concreta, puede darse en cualquier momento. El elogio funciona bien porque, si es genuino, mejora la autoestima y aumentan la motivación intrínseca (Deci *et al.*, 1999). Ahora bien, aunque muchos gerentes reconocen la fuerza motivadora del elogio, rara vez lo aplican (Luthans, 2008). Por otra parte, si esas ‘palmadas en la espalda’ no son sinceras o no se otorgan por los motivos correctos, los empleados pueden percibir su falsedad, perdiendo, de este modo, su valor motivacional.

Un premio deja constancia pública de las contribuciones notables que las personas o los equipos hacen a la empresa, por lo que se convierten en ejemplos para todos los demás, al comunicar los comportamientos y logros que la empresa valora. A diferencia del elogio, tiene cierta periodicidad y puede conllevar una pequeña cantidad económica o su equivalente (viaje, días de descanso, etc.). Unos premios ajustados (20 o 30 euros) por un buen comportamiento funcionan bien, porque generan cierta emoción, y no son tan altos como para alterar los comportamientos o convertirse en el centro de atención. En lugar de eso, el centro de atención continua siendo la celebración del éxito de la organización y el espíritu de camarería, y no el dinero (Pfeffer y Sutton, 2006). Lawler (2000) considera que las empresas podrían obtener el mayor efecto motivador de los programas de premios si siguen las siguientes recomendaciones: 1) entregar públicamente los premios; 2) entregar premios sólo ocasionalmente; 3) instaurar un sistema de premios con credibilidad; 4) mencionar en la ceremonia de entrega de premios a los ganadores anteriores, y 5) asegurarse de que el premio sea significativo dentro de la cultura organizativa.

En un proyecto de investigación llevado a cabo en Iowa, al comenzar el invierno un entrevistador llamó por teléfono a algunos residentes que usaban gas natural para calentar el hogar. El entrevistador les comunicó trucos para ahorrar energía y les pidió que en adelante trataran de ahorrar gas. Aunque todos aceptaron y dijeron que así lo harían, cuando los investigadores examinaron el gasto de estas familias después de un mes y por segunda vez al final del invierno, no se evidenció una disminución del gasto. Los residentes que habían prometido que tratarían de ahorrar energía gastaron tanto gas natural como la muestra al azar de los vecinos a los que no se les había llamado. Así pues, las buenas intenciones para ahorrar energía no fueron suficientes para cambiar las costumbres.

Los investigadores también pusieron a prueba un procedimiento ligeramente distinto sobre una muestra de usuarios de gas natural similar. En esta ocasión también llamaron a los vecinos para ahorrar energía y les pidieron que lo hicieran, pero a estas familias se les ofreció algo más: aquellos residentes que ahorraran energía verían sus nombres publicados en los artículos de un periódico y se reconocería su activa labor ciudadana a favor del ahorro de energía. El efecto fue inmediato. Un mes más tarde, cuando las empresas revisaron los contadores, los propietarios de esta muestra habían ahorrado una media de ciento treinta metros cúbicos de gas natural por cabeza. La posibilidad de ver sus nombres en el periódico los había motivado a que llevaran a cabo un esfuerzo sustancial por ahorrar durante un mes.

Más tarde se suprimió la motivación. Cada una de las familias a quienes habían prometido la publicación, recibió una carta en la que les informaban de que no iba a ser posible publicar su nombre. Al final del invierno, el grupo de investigación examinó el efecto que esta carta había tenido en los usuarios de gas natural. Durante los siguientes meses del invierno, estas familias ahorraron incluso más gas que a lo largo de aquel mes en que pensaban que su nombre saldría publicado. En términos del porcentaje de energía ahorrado, consiguieron un ahorro de un 12,2% durante el primer mes porque esperaban ver sus nombres junto a un reconocimiento en la prensa. Sin embargo, después de recibir la carta en que se les informaba de lo contrario, no volvieron a gastar energía al nivel al que lo hacían antes; en su lugar, aumentaron sus ahorros hasta el 15.5% durante el resto del invierno (Pallak *et al.*, 1980). Aquella conversación telefónica en que la promesa de aparecer en el periódico convenció a estas personas para que se comprometieran con el ahorro de energía generó sus propios soportes: los propietarios empezaron a adquirir nuevos hábitos de consumo de energía, a sentirse bien por sus esfuerzos cívicos, a convencerse de la necesidad vital de reducir la dependencia que tiene Estados Unidos de gas importado, a apreciar el ahorro económico que veían en su factura de gas y a sentirse como ciudadanos concienciados con el medioambiente. Con todas estas razones el compromiso se mantendría firme después de que se suprimiera la razón que lo originó.

2.5. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se refiere al valor o placer ligado a la realización de una tarea. Realizamos conductas motivadas intrínsecamente porque queremos participar en actividades por la satisfacción que se obtiene al realizarlas y no porque esperemos una recompensa o tratemos de evitar el castigo (lectura 8).

LECTURA 8: CUANDO EL TRABAJO GUSTA, LOS INCENTIVOS SOBРАН

Algunas tareas son intrínsecamente satisfactorias y realizarlas es su propia recompensa. Pero un gerente ingenuo podría destruir este idílico estado.

Había una vez un erudito dedicado a escribir en su casa un apasionante documento de investigación. Los niños de la vecindad llevaban tres días jugando ruidosamente en el parque al que daba la ventana del estudio donde trabajaba el profesor.

¿Qué hacer? Contrariamente a lo que podía esperarse, el sabio profesor se dirigió a los niños al cuarto día y les dijo que estaba tan encantado con sus ruidosos juegos que estaba dispuesto a pagarles una libra diaria a cada uno si seguían practicándolo.

A los jóvenes no dejó de sorprenderles, pero, naturalmente, aceptaron encantados. Durante dos días, nuestro héroe pagó religiosamente. Pero el tercer día explicó que, como consecuencia de un problema de *cash flow*, sólo podría darles cincuenta peniques por cabeza. Al día siguiente, se proclamó próximo a la quiebra y redujo el pago a diez peniques.

Como había previsto, los niños protestaron y se negaron a seguir. Se retiraron del parque, jurando nunca más jugar en él. El profesor, rodeado al fin de un impagable silencio, pudo continuar su labor.

Esta parábola ilustra uno de los problemas con que se enfrentan algunos gerentes. Si una persona es feliz haciendo su trabajo, pero el gerente lo dirige mediante compensaciones explícitas –normalmente, dinero–, el individuo tenderá a centrarse en estas compensaciones, que, inevitablemente, tendrán que elevarse para mantener el grado de satisfacción.

Fuente: Furnham, A. (1994): “Cuando el trabajo gusta, los incentivos sobran”, *Expansión*, 4 de mayo, p. 38.

Para lograr una motivación intrínseca, el mejor enfoque es establecer las condiciones para que el entorno sea realmente estimulante (lectura 9). Previamente se requiere que las compensaciones de base sean suficientes. Es decir, han de ser correctas y justas, en especial comparadas con empleados que hacen trabajos parecidos en organizaciones similares. Además, la organización debe ser un lugar agradable para trabajar. En suma, para tener una actividad laboral que te encanta hacer –e incluso te ilusione–, es de gran ayuda que el trabajo en sí mismo sea estimulante, variado e interesante; que te dé la oportunidad de utilizar tus habilidades y adquirir algunas más; que tengas discrecionalidad sobre la manera de desempeñarlo; que sientas que formas parte de un grupo y estés rodeado de compañeros que respetas. Y, lo más importante, que vaya dirigido a la consecución de un objetivo valioso y confiera a la labor que realizas un sentido y un fin (Schwartz, 2015). En suma, una serie de características contribuyen a potenciar la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 2000; Pink, 2009): la gente tiene que tener autonomía, ha de ser competente (dominar la tarea), debe poder relacionarse y sus quehaceres diarios deben estar relacionados con un objetivo superior.

LECTURA 9: EFECTO TOM SAWYER

Una de las escenas más famosas de la literatura estadounidense contiene una importante lección sobre la motivación humana. En el capítulo 2 de *Las aventuras de Tom Sawyer*, Tom se enfrenta a la terrible tarea de encalar la verja de setenta y cinco metros cuadrados de la tía Polly. No está precisamente encantado con el encargo. “La vida parecía hueca, y la existencia una carga”, escribe Twain.

Pero justo cuando Tom ha perdido casi toda la esperanza, “nada menos que una gran, magnífica inspiración” florece en él. Cuando su amigo Ben aparece y se burla de Tom por su triste suerte, este se queda confundido. Aplicar pintura a una verja no es un trabajo deprimente, afirma. Es un privilegio fantástico... una fuente de, digamos, motivación intrínseca. El trabajo se vuelve tan fascinante que cuando Ben le pide dar unos cuantos brochazos, Tom se lo niega. Y no cede hasta que Ben le da su manzana a cambio de la oportunidad.

Pronto llegan más chicos y todos ellos caen en la trampa de Tom y acaban encalando la verja –con varias capas– por él. A partir de este episodio Twain extrae un principio clave de la motivación: en concreto “que el trabajo consiste en cualquier cosa que alguien se encuentra obligado a hacer y que el juego

consiste en cualquier cosa que alguien no está obligado a hacer”. Y prosigue escribiendo: “En Inglaterra hay señores muy ricos que conducen diligencias de cuatro caballos a distancias de veinte o treinta millas en una línea regular, durante el verano, porque al hacerlo les cuesta mucho dinero; pero si les ofrecieran un salario por prestar ese servicio, eso lo convertiría en un trabajo, y entonces renunciarían”.

En otras palabras, las gratificaciones pueden provocar una forma extraña de alquimia en el comportamiento: pueden transformar una tarea interesante en una carga. Pueden convertir el ocio en trabajo; y, al reducir la motivación intrínseca, pueden hacer caer el rendimiento, la creatividad y hasta el comportamiento recto como fichas de dominó. Llamémoslo efecto Sawyer.

Fuente Pink, D. H. (2009): *Drive. The Surprising Truth about What Motivates Us*, Penguin Group, Nueva York.

La autonomía es la necesidad de ejercer la autorregulación, dentro de unas directrices, para alcanzar los objetivos (Deci y Ryan, 2000). Es la necesidad de percibir que tenemos opciones, de sentir que aquello que hacemos depende de nuestra voluntad, ya que somos el origen de nuestras acciones. La autonomía es diferente de la independencia. Podemos ser autónomos y felizmente interdependientes con otros al mismo tiempo. Los jefes que ofrecen apoyo a la autonomía ven los temas desde el punto de vista de los empleados, aportan respuestas e información útil, dan un amplio abanico de posibilidades sobre qué hacer y cómo hacerlo y animan a sus trabajadores a asumir nuevos proyectos. Los hombres y mujeres sobre los que delegamos la autoridad y la responsabilidad, si son buenos, querrán hacer el trabajo a su manera. Un estudio en instalaciones productivas reveló que los empleados iniciaron más solicitudes de patentes, realizaron más sugerencias novedosas y útiles y fueron calificados por sus superiores como más creativos cuando sus trabajos eran retadores y sus superiores no controlaban sus actividades muy de cerca (Oldham y Cummings, 1996). En igual sentido, Amabile (1996) observó que las obras que los artistas realizaron por encargo eran significativamente menos creativas que las no encargadas. Ahora bien, cuando los artistas consideran sus encargos como ‘permisivos’ –es decir, el encargo permitía al artista hacer algo interesante o emocionante– el nivel de creatividad de lo que producían volvía a dispararse.

La competencia consiste en dominar (conocer bien) una materia, una ciencia o un arte. La ruta hacia el dominio –es decir, ser cada día mejor en algo que nos importe– es dolorosa. Muchas características que antes creíamos que reflejaban el talento innato son en realidad el resultado de una práctica intensa durante al menos diez años (Ericsson *et al.*, 1992). El dominio del deporte, de la música, de los negocios requiere realizar un esfuerzo (difícil, doloroso, pesado, agotador) durante mucho tiempo (no un día, ni un mes, sino una década). El dominio total es imposible de alcanzar plenamente. Por lo general quienes han llegado a dominar un campo de actividad concreto y se encuentran entre los mejores del mundo han practicado un mínimo de 10.000 horas (Ericsson, 2003). Es interesante comprobar que cuando esos individuos ejercitan esas habilidades, sean las que sean, su nivel global de actividad cerebral tiende a disminuir, lo que indica que acaban por realizar esa actividad específica relativamente sin esfuerzo, incluso en los momentos de mayor rendimiento.

Muchas conductas intrínsecamente motivadas son realizadas en soledad, sugiriéndose que los apoyos relacionales próximos podrían no ser necesarios para la motivación intrínseca, pero se evidencia que una base de relaciones seguras parece ser importante para la motivación intrínseca. De ahí que, los entornos sociales pueden facilitar o entorpecer la motivación intrínseca al apoyar o frustrar las necesidades psicológicas innatas de las personas de relacionarse. La necesidad de relacionarse facilita la

motivación intrínseca, aunque este factor quizá no sea tan decisivo como la autonomía y la competencia.

La persona autónoma que trabaja para alcanzar el dominio rinde a niveles muy altos, pero los que lo hacen al servicio de un objetivo superior pueden rendir todavía más. Una sociedad sana —o una organización de negocios saludable— empieza con una finalidad y considera el beneficio económico como un medio para avanzar hacia ese fin, o como un feliz derivado de sus logros (Pink, 2009).

Si estos elementos de la motivación (autonomía, dominio, relaciones y objetivo superior) están en su lugar, la mejor estrategia es transmitir a los trabajadores una situación de emergencia e importancia y luego no entorpecer el camino a su talento (Pink, 2009). Tal vez se pueda potenciar un poco el rendimiento con un uso delicado de la recompensa. Cualquier recompensa extrínseca ha de ser inesperada y ofrecida solo una vez terminada la tarea. Dicho de otro modo, cuando las recompensas “si/entonces” son un error, cambia a las del tipo “ahora si”. Ahora que habéis acabado el trabajo y os ha quedado tan bien, para celebrarlo os doy un bonus. Si se dan recompensas tangibles a la gente una vez han cumplido su misión, es menos probable que el premio se experimente como el motivo por el cual se trabaja y, por tanto, es menos probable que perjudique a la motivación intrínseca.

Es crítico recordar que las personas estarán motivadas intrínsecamente solo para actividades que tienen el atractivo de la novedad, el desafío o un valor estético. En cualquier caso, incluso las personas que disfrutan intensamente su trabajo, como los ejecutivos de alto nivel, novelistas exitosos, artistas y deportistas demandan elevados salarios. La solución que dicta el sentido común es que los gerentes equilibren los premios intrínsecos y extrínsecos.

2.6. Pago por desempeño

Un elemento central de la política retributiva de una empresa es la elección entre una retribución fija o una retribución variable. La retribución fija (salario mensual o sueldo por hora) está basada en el puesto, por lo que no es discrecional ni depende del rendimiento del trabajador. Esta retribución es la adecuada cuando el empleado es adverso al riesgo, la empresa tiene un sistema de información eficaz, las tareas son bastante rutinarias y la duración del contrato es larga (Eisenhardt, 1989). La retribución variable tiene dos componentes: una cantidad fija y una cantidad variable. La retribución fija es lo mínimo que cobrará el trabajador. La retribución variable es la parte retributiva que es discrecional o contingente a la conducta o a los resultados conseguidos, y se considera variable porque la cantidad pagada dependerá de los criterios que establezca la empresa y de su logro. Se trata de establecer un vínculo entre el cumplimiento de unos objetivos y la concesión de una recompensa, como cuantía adicional al salario fijo pactado. La retribución variable o retribución a riesgo contribuye a que se alcancen los objetivos organizativos al tiempo que se retribuye y premia a los empleados que han contribuido a su logro.

Los incentivos abarcan la mayor parte de la retribución variable de las empresas y, sin lugar a dudas, es con diferencia el componente principal. El incentivo persigue equilibrar el riesgo y la motivación. Si el empleado recibe únicamente una cantidad fija por la aportación que realiza no corre riesgo alguno, pero no está motivado para

desempeñar sus funciones más allá de lo estrictamente necesario. Si su remuneración es totalmente variable y depende de la actuación que lleva a cabo o del rendimiento obtenido, corre mucho riesgo pero está motivado para tener un desempeño alto. La cantidad variable pagada es una retribución a riesgo que depende de los criterios que establezca la organización y de su logro. Normalmente, cuanto mayor es el incentivo mayor es el esfuerzo, cuanto mayor es el riesgo menor es el esfuerzo y cuanto menor es la probabilidad de ganar menor es el esfuerzo (Lazear y Gibbs, 2009).

Frente a la retribución fija por tiempo trabajado, la retribución variable ligada al rendimiento individual es cada vez más dominante (pervasive) (Gerhart y Fang, 2014). Por retribución variable nos referimos a cualquier tipo de recompensa (básicamente monetaria, aunque no únicamente) que la empresa aplica en función del rendimiento del individuo. En la medida en que estas recompensas se basan en el rendimiento, constituyen un tipo de incentivos extrínsecos (Lazear y Gibbs, 2009). En las últimas décadas, como consecuencia del impulso recibido desde la escuela clásica de la administración (Caudill y Porter, 2014), el uso de incentivos, que son la esencia de la retribución variable, ha aumentado en todas las funciones empresariales, volviéndose dominante en los niveles directivos más altos (Pfeffer y Sutton, 2006; Gómez-Mejía y otros, 2015). La historia nos recuerda la importancia que siempre ha tenido la retribución variable; por ejemplo, durante el reinado de Nabucodonosor, rey de Babilonia (alrededor del 600 a.C.), a las hilanderas y tejedores se les pagaba de acuerdo con su producción. Los caldeos, durante el siglo IV a.C., también usaban el pago a destajo (Shapiro, 1978).

Un incentivo es una recompensa al esfuerzo adicional, considerado como una metáfora que representa cualquier conducta que el empleador quiere impulsar porque le resulta valiosa, y que al empleado le disgusta realizar (la encuentra onerosa) o no le resulta prioritaria. El supuesto de partida es la teoría X de McGregor (1960), que considera que la gente aborrece el trabajo, de modo que hay que sobornarla para que se esfuerce: sin incentivos la gente se escaquea. Ya Adam Smith en su obra *La Riqueza de las Naciones*, publicada en 1776, consideraba que “está en la naturaleza de todos los hombres vivir con la mayor comodidad posible; y si sus emolumentos van a ser exactamente los mismos realicen o no algunas tareas penosas, las realizarán tan negligente y descuidadamente como la autoridad se lo permita”. Las funciones básicas del incentivo se concretan en inducir a los empleados a realizar un mayor esfuerzo y en alinear sus intereses particulares con los objetivos organizativos (Milgrom y Roberts, 1992; Lazear y Gibbs, 2009; Larkin y otros, 2012; Gerhart y Fang, 2015). En el fondo, subyace a) el supuesto de que la motivación tiene una influencia singular en la productividad organizativa a través del aumento en el rendimiento individual y, b) la creencia de que, en la relación de empleo, el mayor motivador –que no el único– es el dinero. Las personas defienden el uso de incentivos económicos porque consideran que, aunque ellas no se sientan motivadas por el vil metal, todos los demás sí (Heath, 1999).

De hecho, un sistema de incentivos bien diseñado puede aumentar la productividad de una organización, como así lo demuestra de forma consistente numerosa evidencia empírica (Combs *et al.*, 2006; Shaw y Gupta, 2015). Tres son las razones más importantes que sustentan un sistema de incentivos. Por un lado, los incentivos económicos tienen un fuerte impacto en el esfuerzo que realizan los empleados (Cable y Judge, 1994; Prendergast, 1999). En muchos contextos se ha observado que la productividad aumenta al pasar de una retribución fija a otra basada en incentivos

(Locke y otros, 1980) y disminuye cuando éstos se eliminan (Jenkins y otros, 1998). El efecto esfuerzo produce un cambio en el comportamiento del empleado que incide en un mayor rendimiento (lectura 10). Por otro lado, la existencia de incentivos atrae y retiene a los mejores empleados y provoca la salida de los menos productivos (Lazear, 1986). Este comportamiento, denominado efecto sorting (autoselección o clasificación), determina en parte la eficacia del sistema de compensación (Larkin y Pierce, 2016). Manteniéndose todo lo demás constante, los efectos esfuerzo y autoselección (sorting) hacen que las empresas resulten más atractivas para los empleados (Cable y Judge, 1994). Además, aunque aumenta la compensación total, como la productividad aumenta en mayor proporción, el impacto del coste de la mano de obra sobre el beneficio operativo se reduce (Pfeffer, 1998). Finalmente, se produce un efecto dirección, pues el uso de incentivos conlleva que los trabajadores redirijan el esfuerzo hacia los objetivos de la organización (Gerhart, 2009). En este sentido, aunque los incentivos no generen un esfuerzo más intenso, pueden provocar un esfuerzo de mayor calidad. La remuneración variable potencia la renegociación periódica del estándar de desempeño entre los empleados y el empleador, lo que favorece la convergencia de los objetivos de ambas partes (Marsden, 2010). Igualmente, la existencia de incentivos puede llevar a tomar mejores decisiones, ya que anima a los empleados a utilizar sus conocimientos en aras de los intereses de la empresa para aumentar sus retribuciones (Lazear y Gibbs, 2009).

LECTURA 10: PAGO POR PIEZA Y ROTACIÓN EN SATELITE GLASS CORPORATION

Satelite Glass Corporation es la mayor empresa del mundo en colocación de parabrisas de automóvil. En 1994, su director general Garen Staglin y su presidente John Barlow modificaron el sistema de remuneración de las instalaciones de lunas. Hasta entonces éstos cobraban una cantidad por hora trabajada. Este sistema se sustituyó por un pago por pieza: los instaladores cobraban una cantidad determinada por cada parabrisas que instalaban. Tras el cambio, la producción por trabajador aumentó alrededor de un 36 por ciento. ¿Hasta qué punto se debió este aumento a que los instaladores trabajaron más? ¿Se debió en parte a que mejoró el resultado de la selección de personal?

Estos dos efectos pueden estimarse de manera relativamente sencilla. El efecto del esfuerzo puede estimarse tomando un trabajador determinado y calculando el aumento que experimentó su producción después del cambio del sistema retributivo. Se estima que este efecto fue de alrededor de un 20 por ciento.

El otro 16 por ciento del aumento de la productividad se debió a la mejora de la selección. Safelite consiguió conservar a los trabajadores de mejor calidad y contratar a otros de buena calidad, ya que estos empleados ganaban más (incluso a cambio del mismo esfuerzo). De hecho, las tasas de rotación de los trabajadores más productivos disminuyeron y las de los menos productivos aumentaron.

Fuente: Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2nd Edition), John Wiley, Nueva York.

Sin embargo, a pesar de los aspectos positivos mencionados, estudios realizados en los campos de la psicología y de la economía muestran que los incentivos también presentan serios problemas que pueden provocar distorsiones en los resultados pretendidos, así como una serie de conductas contraproducentes (counterproductive misconduct) (Gneezy y otros, 2011). Con cierta frecuencia los incentivos abocan en un resultado contrario al que persiguen, desalentando aquellos comportamientos de los individuos que en principio se pretendían promover o alentando otros no perseguidos (Roy, 1952; Kerr, 1975). Es decir, la aplicación de un sistema de incentivos puede presentar un lado oscuro nada deseable.

2.6.1. Incentivos al resultado versus a la conducta

Los incentivos salariales son recompensas financieras ligadas directamente a la medición del resultado de un trabajo o a la observación de cierto comportamiento del empleado. Las empresas tienen que decidir si miden los esfuerzos que aporta el empleado (la conducta) o el producto obtenido (los resultados). En muchos casos, los resultados pueden ser fácilmente observados. Por tanto, la empresa intenta motivar a los empleados para que trabajen mejor y más duramente recompensando los resultados alcanzados (Milgrom y Roberts, 1992). Es decir, no paga directamente los *inputs* físicos e intelectuales que los empleados aportan, sino que paga los resultados de esos *inputs*. Por ejemplo, el número de productos vendidos por un comercial o de pacientes que atiende un médico.

Las medidas de conducta (o juicio) recompensan el esfuerzo laboral de un individuo. Presentan una serie de ventajas (Lazear y Gibbs, 2009). En primer lugar, se pueden aplicar a cualquier puesto, aunque no se puedan cuantificar los resultados del trabajo. En segundo lugar, el evaluador puede tener en cuenta todas aquellas circunstancias que no controla el trabajador y afectan a su desempeño. En tercer lugar, el trabajador se centra en el comportamiento que es la base de la mejora de la productividad a largo plazo. En cuarto lugar, facilita la asunción de riesgos en la realización del trabajo, ya que se valora la intencionalidad de la acción y no sólo el resultado de la misma. En quinto lugar, dan al sistema de evaluación más flexibilidad, ya que resulta fácil introducir y explicar los criterios de evaluación. En este sentido, MacKenzie *et al.* (1991) indican que los gerentes de ventas en Estados Unidos confieren una gran importancia a las conductas de buena ciudadanía organizativa al evaluar el desempeño de los vendedores. Estas conductas incluyen, entre otras, el altruismo (ayudar voluntariamente a otros), virtudes cívicas (asistir a reuniones no obligatorias) y dedicación. Concluyeron que en la evaluación global del desempeño de un vendedor tenían más peso las conductas de buena ciudadanía (medidas de juicio) que las ventas reales (medidas de resultado).

En el lado negativo, las medidas de conducta son imprecisas y pueden dar lugar a comportamientos oportunistas; resulta difícil evaluar las acciones de los trabajadores y obtener información sobre cómo realizan su trabajo. Una empresa puede exponerse a demandas judiciales, ya que la subjetividad aumenta las probabilidades de que se practique el favoritismo y la discriminación. Además, los empleados no aceptan una mala evaluación, ya que en general tenemos la autopercepción sesgada respecto a nuestros resultados, donde la gran mayoría se considera por encima de la media sea cual sea la referencia utilizada (Meyer, 1975). Por otra parte, consiguen que algunos trabajadores no necesariamente se apliquen más en su trabajo, sino que intenten influir en el evaluador (generalmente el supervisor) por otras vías diferentes a las estrictamente profesionales: presionándole para que les evalúe alto, darle coba o compartir sus intereses fuera del trabajo, entre otras (Lazear y Gibbs, 2009). En algunas situaciones, el seguimiento del comportamiento o la veracidad de los informes son demasiado caros para merecer la pena. Además, la empresa puede negarse a pagar la remuneración prometida alegando, falsamente, que el comportamiento no es satisfactorio (Roberts, 2004).

Los supervisores rehúsan evaluar a los empleados, especialmente cuando la evaluación determina la cantidad de dinero que recibirán, pues esta actividad les desagrada. Por otra parte, se producen distorsiones en las evaluaciones, ya que pueden ser muy altas o muy bajas, así como verse afectadas por el efecto halo o el estereotipo, entre otros. Existe una tendencia de los supervisores a asignar evaluaciones uniformes y a no

asignar malas evaluaciones, para no crear un mal clima de grupo (Medoff y Abraham, 1980). También puede ocurrir que un empleado mal evaluado pierda la motivación. No obstante, si el supervisor tiene fama de ser honrado y objetivo, de cumplir sus promesas y de no dejarse influir, sus evaluaciones y consejos son ampliamente aceptados. Lawler (1986) analizando las medidas de rendimiento basadas en el comportamiento, mantiene que los empleados frecuentemente ven los incrementos retributivos como arbitrarios, basados en información inadecuada y simplemente injustos.

Sobre si realizar (o no) una supervisión estricta del comportamiento para conocer en detalle su desempeño, resulta interesante el estudio llevado a cabo por Barkema (1995): compara dos grupos de empleados sujetos a dos estilos diferentes de supervisión. El Grupo A tiene un mayor grado de libertad, mientras que el Grupo B es controlado estrictamente. La idea subyacente es que a medida que el control se torna más riguroso será más fácil observar el esfuerzo de cada empleado y, por tanto, recompensarlo justamente. Esa correlación estricta entre el esfuerzo y la recompensa debería ejercer un efecto positivo en el esfuerzo. Sin embargo, Barkema observa que el Grupo B, supervisado de forma estricta, tiene un rendimiento menor que el Grupo A que apenas es controlado. En igual sentido, un estudio en instalaciones productivas reveló que los empleados iniciaron más solicitudes de patentes, realizaron más sugerencias útiles y fueron calificados por sus superiores como más creativos cuando sus trabajos eran retadores y sus superiores no controlaban sus actividades de forma rigurosa (Oldham y Cummings, 1996). Estos hallazgos son coherentes con la firme creencia de Herbert Simon (1991) según la cual en la mayoría de las organizaciones, los empleados contribuyen bastante más al logro de los objetivos que lo mínimo que podría lograrse con una supervisión estricta. En suma, estos hechos y opiniones consideran que los trabajadores más bien se comportan de acuerdo a los supuestos de la teoría Y de McGregor (1960).

En general, la empresa recibe aquello que mide y por lo que paga. Un estudio del sector de componentes electrónicos informa que cuando la empresa considera fundamental el flujo de nuevas ideas, utiliza empleados propios como agentes de ventas, pagándoles un salario fijo (con una prima pequeña o nula por las ventas adicionales) y pidiéndoles que presten atención tanto a las ventas como a la obtención de información e ideas de los clientes. Este sistema pretende potenciar la realización de múltiples tareas ofreciendo unos incentivos escasos. Cuando no necesita información o considera que es irrelevante, recurre a comerciales externos, que reciben copiosos incentivos para vender más (y así conseguir que se dediquen a vender sus productos y no los de otras empresas a las que también representan). No se intenta inducirlos a obtener y pasar información sobre los clientes (Anderson, 1985).

2.6.2. Incentivos individuales basados en resultados

En este apartado, se sistematizan y analizan las variables que los gerentes deberían afrontar con especial consideración cuando diseñan un sistema de incentivos individuales basado en resultados, que realmente logre motivar a los trabajadores y alinear su comportamiento con los objetivos organizativos. Estas variables son agrupadas en dos grandes bloques: variables de entrada (exante) y variables de salida (expost).

Las variables de entrada son las que conforman el menú de incentivos y están bajo el control del responsable de diseñarlo. No obstante, hay que tener en cuenta que, en

muchas ocasiones, su eficacia viene condicionada por la percepción, comprensión y aceptación del empleado y por su reacción a asumir un esfuerzo adicional. Estos aspectos, indudablemente, pueden distorsionar el funcionamiento de los incentivos.

Variables de entrada (exante)	Dependientes del sistema de incentivos	Medición
		Riesgo
		Intensidad
		Dificultad
		Momento del pago
	Independientes del sistema de incentivos	Coherencia
		Credibilidad
		Feedback
Variables de salida (expost)	Relacionadas con el sistema de incentivos	Dispersión salarial
		Cortoplacismo
		Efecto fijo diferido
	Relacionadas con el comportamiento humano	Desplazamiento del comportamiento honesto y legal
		Desplazamiento de la motivación intrínseca
		Desplazamiento del comportamiento moral y social

Figura 18: Variables de un sistema de incentivos basado en resultados

La delimitación de algunas variables de entrada va a venir determinada por el sistema de incentivos que se quiere implantar, mientras que otras tienen un carácter más generalista y son de obligado cumplimiento. En consecuencia, las variables de entrada son divididas también en dos grupos, según sean consideradas dependientes del sistema de incentivos o independientes del mismo.

Medición. Una variable fundamental es la medición de los resultados a los que van asociados los incentivos, lo que no siempre es fácil o posible, pues depende del tipo de tarea, número, complejidad o visibilidad de los resultados. En cualquier caso, los métodos para medir los resultados deben estar estandarizados (Chen *et al.*, 2008).

En tareas simples, independientes y fáciles de medir, los resultados son fáciles de especificar cuantitativamente, lo que presenta diversas ventajas (Baker, 2000; Lazear y Gibbs, 2009). Al ser numéricos, resulta sencillo observar el avance en la realización de la tarea y ligarlos a la remuneración. Asimismo, estas medidas tienden a percibirse como eminentemente objetivas. Por ello, en este tipo de tareas, los incentivos económicos ligados al resultado suelen ser eficaces (Jenkins *et al.*, 1998; Gerhart y Fang, 2014); al ser sencillos y fáciles de entender por los trabajadores (Mitchell y Silver, 1990), funcionan correctamente.

Sin embargo, en la práctica, el proceso de medición se enfrenta a múltiples contingencias. Así, por ejemplo, en ocasiones, las tareas están interrelacionadas y/o son muy complejas, siendo difícil encontrar medidas objetivas para cada una de ellas (Mitchell y Silver, 1990). Además, algunas tareas requieren a menudo cooperación,

siendo habitual que la aplicación de incentivos individuales desestime la misma (problema de defección) (Fehr y Gächter, 2002). En estas situaciones, los incentivos colectivos (equipo de trabajo, departamento, planta o unidad de negocio) podrían resultar más adecuados (Milgrom y Roberts, 1992; Prendergast, 1999), siempre que los beneficios de la coordinación superen los costes de la supervisión para evitar el free-riding o el social loafing (Larkin *et al.*, 2012).

En otros casos, las medidas de resultado no existen o, si existen, revisten poca relevancia respecto al rendimiento real. Es el caso de la actual economía basada en el conocimiento, que se fundamenta en trabajos que no arrojan normalmente resultados o producciones uniformes y/o cuantificables. Si el resultado del trabajo no es tangible ni cuantificable o si la correlación entre el esfuerzo y el resultado no es fácil de observar (Baker, 1992), el empleador solo puede controlar la conducta del empleado y, por tanto, de acuerdo con la teoría de agencia, es más adecuado usar incentivos asociados a medidas de juicio (Eisenhart, 1989).

Otra contingencia habitual es que los empleados realizan diversas tareas en el desempeño de su labor. Por tanto, serían varios los factores del resultado que deberían medirse para otorgar el incentivo. El problema subyacente es que el empleador tiende a incentivar una tarea de entre las varias asignadas al empleado. Esta delimitación del incentivo estimula solo una gama limitada de comportamientos, haciendo que el empleado se centre fundamentalmente, basándose en su propio interés, en la tarea incentivada, obviando el resto. Es el conocido problema de gaming (Ederer *et al.*, 2018) o de la multitarea (Holmstrom y Milgrom, 1991). Debido a que los incentivos conllevan un efecto informativo que no debe olvidarse, incentivar alguna actividad deseable puede transmitir una pésima información, al convertirse en un incentivo negativo para las actividades que no están incentivadas (Kerr, 1975). En un conocido experimento, Staw y Boettger (1990) demostraron lo que ocurre cuando se incentiva a una persona para realizar una única tarea. Estos investigadores pidieron a unos universitarios que hicieran la corrección tipográfica de un párrafo que aparecería en la publicidad de su universidad. El párrafo incluía errores de todo tipo. A un grupo se le solicitó que ‘hiciera lo que pudiera’ incentivándole la corrección de todo tipo de errores, y al otro se le pidió que corrigiera todo tipo de errores pero se incentivó únicamente la detección de los errores gramaticales. Los investigadores descubrieron que el primer grupo había sido más eficaz detectando errores tanto gramaticales como de contenido frente al segundo que se centró principalmente en los gramaticales. Un problema similar acontece cuando el empleado tiene asignada una única tarea pero que abarca varias dimensiones difíciles de alcanzar simultáneamente; cantidad y calidad es el ejemplo al uso. Un problema similar acontece cuando la tarea tiene varias dimensiones difíciles de alcanzar simultáneamente; por ejemplo, la calidad y la cantidad del producto fabricado. Probablemente sea una buena idea evitar los incentivos en la industria manufacturera cuando no sea posible medir con precisión y rapidez las contribuciones a la calidad. Es por ello que en el Arsenal de Venecia (siglo XIV), los incentivos eran la regla en la hechura de remos; sin embargo, se les pagaba por día de trabajo a quienes afianzaban las maderas y los tablones del forro exterior del barco. Era evidente que un remo defectuoso tenía consecuencias menos graves que una embarcación que hiciera agua, lo que confirma la creencia de que los sistemas de incentivos a menudo alientan la cantidad en detrimento de la calidad (Shapiro, 1978). Igualmente, el problema de la multitarea ocurre cuando el empleado tiene dos jefes (Casadesus-Masanell y Spulber, 2005), como acontece en la organización matricial. En todos estos supuestos, los

trabajadores pueden centrarse únicamente en la tarea o dimensión incentivada o en atender al jefe que influye en su nómina, lo que distorsiona el incentivo. Con objeto de evitar esta disfunción, Milgrom y Roberts (1992) sugieren que el ingreso marginal que recibe un empleado por realizar dos actividades diferentes debe ser igual o, si no, la actividad con menos ingreso marginal no recibirá ni el tiempo ni la atención del empleado. En la práctica, una forma de afrontar la multitarea consiste en diseñar el incentivo en consonancia con la estructura del puesto de trabajo. Si a un empleado se le asignan más tareas o se le otorga más responsabilidad, el incentivo deberá basarse en una medida amplia que incluya múltiples factores, puesto que así logrará mejores resultados que centrándose solo en una medida estricta con un único factor fácil de cuantificar (Gibbs y otros, 2009). El inconveniente es que se dificulta la comprensión del incentivo y la medición del resultado.

Finalmente, un aspecto que no conviene olvidar es que el puesto de trabajo, presente la estructura que presente, evoluciona con el tiempo, por lo que las medidas utilizadas también deben evolucionar (Lazear y Gibbs, 2009).

Riesgo. Utilizar los incentivos para motivar implica suponer que el rendimiento está bajo el control de los trabajadores y, por tanto, que las acciones individuales determinan el resultado logrado (Pfeffer y Sutton, 2006). Ello requiere tener trabajadores competentes, capaces de hacer un buen trabajo. Sin embargo, en el desempeño del puesto de trabajo, no todo el resultado es controlable por el empleado, por lo que siempre conlleva algún riesgo.

El riesgo incontrolable puede depender del diseño del puesto, amén de otras circunstancias. Así, los resultados de un proceso de trabajo están sujetos a una variabilidad aleatoria que, por lo general, se puede predecir de forma estadística (Deming, 1986). Los factores que la ocasionan son una parte natural del proceso y se denominan causas comunes de variación. Estas causas no son identificables, siendo imposibles de evitar en el marco del proceso actual. Mientras no haya un cambio en el proceso, la variación común será siempre la misma y fluctuará dentro de los límites (inferior y superior) del diagrama estadístico de control del proceso. Los trabajadores no son los responsables de la variación común, ya que está fuera de su control al venir ocasionada por el diseño del proceso, cuya responsabilidad compete a la gerencia (lectura 11). Algunos investigadores calculan que las variaciones comunes provocan el 85 por ciento de las diferencias de resultados, mientras que las variaciones especiales ocasionan el restante 15 por ciento (Gitlow y Gitlow, 1987). La aleatoriedad incontrolable supone ingresos diferentes para los empleados a pesar de realizar esfuerzos similares bajo las mismas condiciones de trabajo (Milgrom y Roberts, 1992), lo que genera en los empleados insatisfacción y una sensación de injusticia. Por ello, al diseñar un sistema de incentivos, hay que tener presente que los resultados que se miden estén bajo el control de los empleados: es decir que estén relacionados con la inteligencia, la honradez o la diligencia con que hayan trabajado.

Cuando el trabajador controla el resultado (la causa común de variación es muy baja), la empresa debería aumentar los incentivos para inducir al empleado a utilizar sus conocimientos en aras de aumentar el valor de la empresa. Sin embargo, cuando el riesgo es incontrolable, la empresa debe utilizar medidas más estrictas del rendimiento, tendiendo a dar menos incentivos intensos y posiblemente a pagar una prima de riesgo menor (Lazear y Gibbs, 2009). La teoría de agencia predice que los trabajadores

exigirán un mayor incentivo con una prima de riesgo alta como recompensa cuando asumen un mayor nivel de riesgo (Eisenhardt, 1988; Lazear y Gibbs, 2009). Igualmente, cuanto menor sea la aversión del empleado al riesgo, mayores deben ser los incentivos (Cadsby et al., 2007).

Por todo ello, no es suficiente con diseñar un sistema de incentivos, también es necesario que los gerentes contraten a trabajadores competentes, los doten con las herramientas adecuadas, los formen permanentemente, contribuyan a crear un clima laboral positivo, sin olvidar un diseño de puestos eficiente.

Intensidad. Fijar incentivos supone que un porcentaje de la retribución dependa de estándares establecidos por la empresa (Beatty y Zajac, 1994). En general, los incentivos pueden ser poco intensos (débiles o de baja potencia, low-powered) o muy intensos (fuertes o de alta potencia, high-powered). En el primer caso, el incentivo representaría, por ejemplo, tan solo el 10% de la compensación total del trabajador y, en el segundo, alcanzaría un significativo 90%.

Aunque es necesario un pago mínimo (Shaw y Mitra, 2017), es la percepción de que la recompensa está ligada al desempeño lo que motivará a los empleados a realizar un mayor esfuerzo (Trevor et al., (2012); esfuerzo adicional que no realizarán si perciben que la diferencia entre un desempeño alto y uno bajo es reducida (Rynes et al., 1983). Así pues, los empleadores no deben esperar grandes cambios en el rendimiento de los trabajadores si los incentivos son poco intensivos (Shaw y Mitra, 2017). En el sentido opuesto, los incentivos muy elevados pueden provocar una reducción del desempeño debido al miedo del empleado a alcanzar los estándares fijados (Chib et al., 2012; Ariely et al., 2009). En suma, los empleados no desean trabajar en organizaciones que no diferencian los rendimientos individuales (Trank et al., 2002). También prefieren pagos fijos a incentivos, al menos que haya un diferencial compensatorio (Cable y Judge, 1994). Algunos considera que es necesario un incentivo aproximado del 5% al 7% para que sea valorado por los trabajadores y, por tanto, tenga un efecto significativo en el rendimiento (Mitra et al., 2016).

LECTURA 11: REMUNERACIÓN UTILIZANDO EL MÉTODO DEMING

Un supervisor tiene nueve personas bajo su responsabilidad. Cada empleado tiene en esencia las mismas responsabilidades y aproximadamente la misma probabilidad que otro de cometer una equivocación. En el último año han cometido el siguiente número de equivocaciones:

Nombre	Número de equivocaciones
Irene	10
Andrés	15
Marta	11
Víctor	4
Ricardo	17
Carlos	23
Alicia	11
Tomás	12
María	10
TOTAL	113

En el momento de evaluar el desempeño y hacer las recomendaciones para los aumentos. ¿A quién se premia?, ¿a quién se penaliza? y ¿qué márgenes se deberían dejar para los efectos del sistema en el que trabajan las personas? El control estadístico del proceso nos señala que una parte de la variación de las salidas la ocasiona factores inherentes al propio proceso y, por tanto, incontrolables. Esta variabilidad aleatoria se puede predecir de forma estadística. Para ello, hay que calcular el límite superior y el límite inferior del proceso.

A continuación, se indican los cálculos:

$$\bar{X} = \frac{113}{9} = 12,55$$

Cálculo de los límites de variación atribuibles al sistema:

$$\begin{array}{l} \text{Límite superior} \\ \text{Límite inferior} \end{array} \left\{ \begin{array}{l} \\ \end{array} \right. = 12,55 \pm 3\sqrt{12,55} = \left\{ \begin{array}{l} 23,2 \\ 1,9 \end{array} \right.$$

Ninguna de las nueve personas cae fuera de los límites calculados. Las diferencias aparentes entre las nueve personas son causas comunes de variación ocasionadas por factores inherentes al propio proceso. Por tanto, los trabajadores no son responsables de estas equivocaciones. En consecuencia, la misma fórmula que tenga la empresa para los aumentos de salario se debería aplicar a todas las personas por igual.

Fuente: Deming, W. E. (1986): *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.

A la hora de determinar la intensidad del incentivo, sería igualmente conveniente tener en cuenta la existencia de un valor límite en el mismo. Se refiere al nivel de ingresos a partir del cual el incentivo deja de funcionar. No existe una base sólida para suponer que pagar más al personal le motivará para realizar el máximo esfuerzo durante el mayor tiempo posible (Kohn, 1993). Los empleados no trabajan as hard as possible. Que poco dinero pueda irritar y ser un factor de insatisfacción (Herzberg, 1968) no significa que más dinero vaya a provocar mayor satisfacción. Los taxistas de Nueva York alquilan los coches por una cantidad fija por día, quedando para ellos el resto de la recaudación. La

investigación verifica que los taxistas desean lograr cada día unos ingresos similares y, en consecuencia, los días de mayor demanda trabajan menos horas (Camerer y otros, 1997). Esos días necesitan menos tiempo para alcanzar su estándar de ganancia cotidiana. Desde la perspectiva del cálculo económico, los taxistas deberían sopesar trabajo y tiempo libre con objeto de trabajar más cuando el índice de trabajo es alto y consumir más tiempo libre cuando la ganancia a la que renuncian es baja. ¿Por qué no lo hacen? De acuerdo con la función de valor de Kahneman y Tversky (1979), para la mayoría de nosotros la tristeza de la pérdida de una cantidad es mayor (más del doble) que la alegría de ganar esa misma cantidad. Por tanto, no alcanzar los ingresos esperados de la jornada es percibido por el taxista como una pérdida, estando dispuesto a trabajar más horas, mientras que la superación de los mismos es percibida como una ganancia, por lo que el taxista está menos incentivado para continuar la jornada (Kahneman, 2011). Este comportamiento puede ser un elemento de reflexión importante al formular el estándar de desempeño y la forma de diseñar un sistema de incentivos. Se hace necesario conocer las preferencias retributivas de los empleados y su nivel de propensión al riesgo. Puede que los trabajadores, además del dinero, tengan preferencias no financieras (como mejores condiciones de trabajo) y/u otorguen importancia a otros factores (como menos estrés o equilibrar la vida familiar y laboral).

Dificultad. Se refiere al nivel de esfuerzo que implican los incentivos. La dificultad de lograr el incentivo va a determinar el alcance del mismo, es decir, el porcentaje de trabajadores que lo reciben. Algunas empresas proponen incentivos difíciles de alcanzar porque consideran que solo una pequeña parte de los trabajadores merecen recibirlos. Por tanto, formulan estándares de desempeño elevados. Por ejemplo, Jack Welch clasificaba a los empleados de General Electric en tres grupos. En el A, estaban los empleados que destacaban (20%); en el B, los que realizaban un trabajo aceptable (70%) y, en el C, los que no realizaban bien su trabajo (10%). El grupo A recibía primas, opciones de compra de acciones y otros incentivos. Al grupo B se le debía proporcionar formación, retroalimentación positiva y una cuidadosa formulación de los objetivos a lograr, con el fin de motivarles para que se esforzasen y pudiesen entrar en el grupo A. El grupo C debía irse (Welch y Welch, 2005). En el lado opuesto, la teoría de la gestión de la calidad total defiende que se fijen estándares que puedan ser alcanzados por la mayoría de los empleados afectados, ya que se trata de organizar un conjunto de personas que intenten hacer las cosas bien y consigan lo que se proponen. Si solamente consiguen superar el estándar de desempeño un 10% de los empleados, la gran mayoría del 90% restante tendrá la sensación de haber fracasado y su motivación disminuirá (Deming, 1986).

Adoptar uno u otro criterio puede depender de la cultura organizativa imperante: si prima la competitividad, el enfoque usado por Jack Welch en General Electric puede ser el adecuado; en una cultura cooperativa, parece idóneo el enfoque de Deming. Ahora bien, los empleados disminuyen su esfuerzo si los objetivos y los correspondientes estándares de desempeño no están formulados equilibradamente, ya sea porque son muy difíciles de lograr o, por el contrario, relativamente fáciles (Milgrom y Roberts, 1992). Un estándar de desempeño moderadamente difícil, que requiera un cierto esfuerzo para alcanzarlo, parece la medida adecuada (Locke, 2004).

Momento de pago (exante vs ex post). Es necesario decidir el momento de pago del incentivo (antes o después de obtener el resultado). Parece que dar a los trabajadores el incentivo antes de la ejecución del trabajo –y amenazarlos con recuperarlo si sus

resultados no son los deseables— incrementa el rendimiento más que la promesa de darles el incentivo después (Hossain y List, 2012). La tristeza de la pérdida motiva a los trabajadores en mayor medida que la alegría de la ganancia. Este comportamiento está relacionado con el efecto dotación (Kahneman y *otros*, 1990), que hace referencia al mayor sufrimiento que experimenta una persona cuando pierde algo que ya tiene en relación al placer que obtiene cuando lo gana. Es decir, los individuos valoran más lo que poseen que lo que no poseen, aunque esto se refiera a un incentivo anticipado que se tendrá que devolver si no se consigue un desempeño determinado (lo que algunos denominan disgorgement) o que se logrará si se consigue. La propuesta de adelantar el incentivo se apalanca igualmente en la regla de reciprocidad (Fehr y *otros*, 1997), que establece que, en general, respondemos a los otros en la medida en que hemos recibido de ellos. Esta regla, omnipresente en la cultura humana (Gouldner, 1960), en el ámbito empresarial sustenta que el empleador entregue a los trabajadores un regalo en forma de retribución adicional, esperando a cambio un esfuerzo suplementario al mínimo exigido (Akerlof, 1984). Ello provoca una respuesta afirmativa a una solicitud que, si no fuera por el sentimiento del deber existente, seguramente habría sido rechazada (Yellen, 1984) y que enlaza los incentivos con la dimensión moral del ser humano (variables *ex post* que analizaremos más adelante).

El efecto dotación y la regla de reciprocidad, junto al efecto sorting-out, apoyan el uso del salario de eficiencia: un salario superior al que paga en promedio el mercado. Pagando sueldos más altos, las empresas pueden ahorrar y volverse más productivas porque animan a los trabajadores a no holgazanear, al tiempo que atraen y retienen al mejor talento (Bewley, 1999). El 5 de enero de 1914, Henry Ford anunció un nuevo salario mínimo de cinco dólares por ocho horas de trabajo al día, duplicando el salario medio del sector (2,38 dólares por nueve horas de trabajo). Ello provocó una fuerte caída de la rotación y del absentismo. En sus propias palabras: “El pago de 5 dólares por ocho horas de trabajo al día fue una de las mejores tácticas de reducción de costes que pudimos establecer” (Ford, 1922). Henry Ford había redescubierto una antigua verdad: pagando a los trabajadores más de lo que pueden ganar en cualquier otro lugar, es posible conseguir una mano de obra que trabaje con mayor ahínco, sea más leal y tenga unos niveles de absentismo más bajos. Respecto a la rotación de los empleados, los resultados del nuevo plan de salarios fueron espectaculares: la rotación mensual promedio se redujo del 31,9% en 1913 al 1,4% en 1915 (Wren y Greenwood, 1998). En otro sentido, altos niveles salariales conllevan una menor tasa de despidos (Cappelli y Chauvin, 1991) y menos abandonos. Igualmente, la selección adversa presupone que los empleados con grandes habilidades rechazarán las empresas que ofrezcan bajos niveles salariales (Eisenhardt, 1988; Gerhart y Milkovich, 1992). El trabajador será menos proclive a escaquearse o desatender sus tareas debido a que no desea arriesgarse a perder su premio salarial (Shapiro y Stiglitz, 1984). La diferencia entre el salario de eficiencia y el salario de mercado puede interpretarse como un incentivo adelantado que el empleado perderá si es despedido y contratado por otra empresa que le pague un salario de mercado. Por tanto, un incentivo adelantado a través de un salario de eficiencia parece una buena forma de motivar a los trabajadores.

Las variables de entrada independientes del sistema de incentivos resultan determinantes en éxito del mismo en cualquier contexto.

Coherencia. Los incentivos deben de ser coherentes unos con otros a lo largo de toda la organización. La empresa es un sistema abierto en el que todas las partes (subsistemas)

están interrelacionadas y persiguen un objetivo común. Por tanto, los incentivos de una unidad, para inducir a tomar buenas decisiones en cuestiones que producen efectos sobre otra unidad, deberían reflejar los resultados de ambas, por lo que conviene diseñarlos en relación con un objetivo superior que deban alcanzar las dos. Es un error diseñar incentivos funcionales desde la perspectiva de la especialidad (por ejemplo, marketing en función de las ventas, I+D de las patentes conseguidas y producción de los incrementos de productividad, entre otros), ya que pueden apoyar objetivos contradictorios que se anulan unos a otros. Simon (1957) considera que el hecho de que la fuerza de los objetivos dependa de otros fines más lejanos lleva a disponerlos en una jerarquía en la que cada nivel ha de considerarse como un fin en relación con los niveles que tiene debajo y como un medio en relación con los que tiene encima. Se trata de la cadena medios-fines, en función de la cual se desglosa el objetivo amplio de la organización en estándares de desempeño más concretos a medida que se formulan hacia abajo en la jerarquía, hasta llegar al nivel operativo. En esta desagregación, debe vigilarse la coherencia vertical (entre los diferentes niveles jerárquicos) y horizontal (entre las diversas funciones empresariales). Puesto que los objetivos de la organización son la base para calcular la remuneración variable, la empresa debe hacerlos públicos, comunicándolos y asignándolos a los empleados con plazos adecuados para cumplirlos (Hayes *et al.*, 1985). En consecuencia, un proceso de fijación de incentivos, primero, debe determinar de forma coherente los estándares de medición en las diferentes funciones y en cada uno de los niveles jerárquicos acorde a los objetivos formulados; segundo, debe diseñar los incentivos que los apoyan; y tercero, debe especificar para cada trabajador en concreto el valor a alcanzar en la escala del estándar (Durham y Bartol, 2009). De esta forma, se considera que el comportamiento de los trabajadores alineado con los objetivos de la organización resulta esencial para lograr un buen desempeño (Aguinis *et al.*, 2013).

Credibilidad. Se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la bondad del sistema de incentivos. En algunos casos, los empleados pueden percibir una cierta subjetividad en la aplicación de un sistema de incentivos, lo que les genera desconfianza (Gerhart y Milkovich, 1992). En este supuesto, los empleados no consideran que los programas de remuneración en función del resultado sean justos o que realmente recompensen el desempeño de manera eficaz, surgiendo lo que se denomina diferencial de credibilidad (Gómez-Mejía y otros, 2015).

Un sistema de incentivos percibido como justo induce mayores esfuerzos (Fehr *et al.*, 2007). Para ser creíble como tal, debe especificar y remunerar claramente las contribuciones particulares de cada uno de los empleados (Baker, 2000). De igual modo, debe ser aceptado y comprendido por todos ellos (Caudill y Porter, 2014). Se consigue una mayor aceptación si los empleados participan en el diseño del incentivo y tienen el apoyo de los supervisores en su puesta en práctica (Shaw y otros, 2005). También conviene comunicar amplia y frecuentemente el sistema de incentivos, explicando sus pautas de funcionamiento y aclarando las dudas e incertidumbres que surjan sobre su aplicabilidad y correcto funcionamiento (Durham y Bartol, 2009). Esta comunicación es más relevante, si cabe, en las situaciones multitarea.

Feedback. Se refiere al proceso de comunicación del grado de cumplimiento del estándar fijado en el incentivo. Sin retroalimentación en tiempo real, los trabajadores desconocen el grado en que están logrando los estándares de desempeño (Smilko y Van Neck, 2004). En general, esta función motivacional puede mejorarse significativamente

al vincular estándares de desempeño moderadamente difíciles y cuantificables con retroalimentación específica acerca de los resultados (Earley *et al.*, 1990). La necesidad de retroalimentación varía de un individuo y situación a otro, pero resulta imprescindible y debe específica, impersonal, oportuna y objetiva.

Las variables de salida incluyen una serie de consecuencias y riesgos derivados del uso de incentivos que, si no son debidamente tenidas en cuenta y controladas, pueden afectar negativamente a su funcionamiento y eficacia. Estas variables pueden estar relacionadas con la propia estructura del diseño del incentivo o con el desarrollo de comportamientos no deseables como consecuencia del intercambio de normas intrínsecas, sociales o morales por normas mercantiles.

Dispersión salarial. Los incentivos económicos provocan dispersión salarial entre los trabajadores (Downes y Choi, 2014), que será mayor cuanto mayor sea la intensidad del incentivo. Una corriente de opinión valora positivamente esta dispersión y la relaciona con el rendimiento de los trabajadores (Shaw *et al.*, 2002; Kepes y otros, 2009), ya que asume, primero, que los empleados que hacen contribuciones excelentes quieren que les reconozcan su trabajo y, segundo, que estos empleados consideran injusto obtener los mismos emolumentos salariales que otros colegas que no se esfuerzan ni son tan productivos como ellos. Además, se piensa que, si desaparece la dispersión, surge el comportamiento free-rider y social loafing, al tiempo que se produce un negative sorting effect (Trevor *et al.*, 2012). La teoría de la equidad (Adams, 1963) compara la ratio aportaciones/resultados del trabajador con una ratio de referencia, que, entre otras, puede ser (Larkin y Pierce, 2016): la de empleados similares en la empresa o en otras empresas, la de la situación precedente del empleado o la del salario mínimo. En general, esta teoría se admite que las diferencias salariales son justas siempre que, por ejemplo, el trabajador que recibe un menor salario perciba que también ha aportado menos a los resultados que el referente (Downes y Choi, 2014; Gerhart y Fang, 2014).

La corriente de opinión alternativa considera, sin embargo, que la dispersión salarial no es buena (Bloom, 1999), ya que crea frustración en los trabajadores (Gachter y Thoni, 2010) y provoca una percepción de injusticia (Nickerson y Zenger, 2008) que disminuye la moral de los empleados (Card *et al.*, 2012), ocasionando un mayor absentismo. También predispone a los trabajadores al sabotaje (Ambrose *et al.*, 2002) o al robo (Greenberg, 1990). La dispersión salarial provoca abandonos (Bloom y Michel, 2002), aunque el efecto se mitiga si los sueldos son altos (Brown *et al.*, 2003). Una menor dispersión se consigue con incentivos poco intensos, pero en contrapartida promueven la marcha de los empleados más productivos (Trevor *et al.*, 1997), generando una selección adversa (Eisenhardt, 1988). Las políticas de secreto salarial para evitar las comparaciones son frecuentemente ineficaces, ya que los trabajadores sobreestiman el salario de sus pares (Milkovich y Anderson, 1972). En suma, un sistema de incentivos individuales puede generar una mayor productividad, pero también genera dispersión. Por ello, las empresas deben ser cuidadosas al diseñar un sistema de incentivos, preocupándose por lograr que este sea percibido como equitativo. Una posible solución consiste en gestionar un proceso imparcial en el diseño y aplicación de un sistema de incentivos, bien sea permitiendo la participación de los trabajadores en el proceso de diseño o no violando las reglas procedimentales (Folger y Greenberg, 1985).

Cortoplacismo. Los incentivos conducen a una orientación cortoplacista, ya que la mayoría de las medidas de rendimiento miden lo que acaba de ocurrir y la recompensa debe ser inmediata (Caudill y Porter, 2014). En este sentido, Deming (1986) considera los incentivos disfuncionales, pues centran la atención de los empleados en objetivos numéricos estrechos a corto plazo en lugar de perseguir la salud a largo plazo de la empresa.

Las recompensas inmediatas desalientan el riesgo a probar nuevos desafíos (Kohn, 1993). Cuando las personas son impulsadas por recompensas inminentes, su enfoque se vuelve más estrecho y aumenta su aversión a asumir nuevos riesgos que puedan distraerles de recibir presto su recompensa. Cuando se dice a un individuo que va a recibir una recompensa tangible (normalmente, dinero), tiende a centrarse más en el logro inmediato de la recompensa que en el buen desempeño de la tarea (Deci y otros, 1999). La primera víctima es la creatividad, aunque en los últimos años esta creencia ha sido matizada (Hennessey y Amabile, 2010). Supeditar los incentivos a corto plazo de los trabajadores a los objetivos a largo plazo de la organización es una tarea difícil, pero resulta esencial en el diseño de un sistema de incentivos eficaz. Una forma de lograrlo consiste en descomponer los objetivos a largo plazo en estándares de desempeño (objetivos operativos) a corto plazo y, posteriormente, diseñar el sistema de incentivos.

Efecto ‘fijo diferido’. A la hora de diseñar el plan de incentivos, la dirección debe tener en cuenta que las recompensas pueden crear adicciones. Una vez ofrecidas, la gratificación condicional hará que el receptor la espere siempre que se enfrente a una tarea similar, lo cual fuerza al uso de la recompensa una y otra vez (Pink, 2009). Incluso los empleados pueden considerar que tienen derecho a un montante mínimo (Beer y Cannon, 2004), por lo que pagos por debajo de esa cantidad pueden crear descontento y abandonos (Schaubroeck, *et al.*, 2008). Además, al cabo de poco tiempo, es posible que la gratificación ofrecida ya no resulte suficiente y termine convirtiéndose en un ‘fijo diferido’ (Pink, 2009). Pronto se asumirá menos como una recompensa variable y más como *statu quo*, lo cual obliga posteriormente a ofrecer un incentivo mayor para obtener el mismo efecto. Por otra parte, eliminar el incentivo debilita la conducta, ya que deja de reforzarse el comportamiento deseado, lo cual, en último término, tiene como efecto que este se reduce a un mínimo o desaparece por completo (Skinner, 1969). Por todo ello, el empleador nunca debería permitir que los incentivos se consideren como un derecho; los incentivos deben contemplarse como una recompensa que debe ganarse con esfuerzo (Snell y otros, 2016). Una posibilidad podría ser entregarlos a intervalos o razón variable (Sarri y Latham, 1982). Y otra otorgarlos de forma inesperada con posterioridad a la acción (Kohn, 1999).

Los incentivos no están exentos de producir alteraciones o cambios en el orden de las prioridades, preferencias o percepciones de los individuos respecto a la actividad incentivada. Así, es frecuente que se produzcan sustituciones o desplazamientos en las conductas humanas de comportamientos que tienen su origen en cambios en las actitudes del individuo. Estos cambios se originan de forma voluntaria o involuntaria y afectan a la honestidad, automotivación, auto-imposiciones morales o expectativas sociales y al nivel de esfuerzo dedicado a las diferentes tareas –estén incentivadas o no–. Por ello, conocerlas es imprescindible para evitar que surjan efectos no deseados en el sistema de prioridades del individuo.

Desplazamiento del comportamiento honesto y legal. Tanto el empleador como el empleado pueden manipular conscientemente el sistema de incentivos para mejorar su situación, incurriendo en resultados no deseados. La manipulación se debe a que, una vez diseñado el sistema de incentivos, el empleado/empleador utiliza información asimétrica para derivar algún beneficio en su provecho. Una consecuencia es la degradación de la medida, que no se correlaciona con el valor para la empresa, por lo que acaba siendo poco útil.

Un caso habitual que deteriora el buen funcionamiento de los incentivos es el conocido efecto trinquete o tendencia de los directivos a aumentar el estándar de desempeño después de un periodo de buena actuación (Milgrom y Roberts, 1992). Este incremento, además de injusto, puede ser improductivo: si los trabajadores prevén que el estándar futuro dependerá del desempeño actual, pueden no cooperar con la dirección para mejorar la productividad de la organización, ya que así no revelan lo productivos que pueden llegar a ser (Gibbons, 1987). Por ejemplo, la empresa Hauser Food Products Company comprobaba año tras año que los vendedores del distrito de Florida tenían un desempeño sobresaliente en la venta de los productos alimentarios infantiles, muy superior al de otras zonas geográficas. Esto se mantuvo así hasta que se descubrió (transcurridos varios años) que esos productos tenían una gran demanda en un segmento de mercado que la empresa ignoraba (el de la tercera edad). Los trabajadores no revelaban esta información a la dirección por miedo a que esta les aumentara su cuota de ventas para el año siguiente (Tushman, 2002). Como consecuencia, es recomendable que el estándar esté bien definido desde el principio y que no sea modificado a menos que cambien las máquinas o el método de producción (Milgrom y Roberts, 1992). El empleador tiene que poseer buenas razones para modificarlo y debe informar claramente de ellas a los empleados. Además, debe tener cuidado de reservarse el derecho de modificarlo en el futuro.

También se puede hacer un uso deshonesto del incentivo por parte de los empleados. Esto puede verse reflejado en el ejemplo descrito por Edward Lawler (2000) en el que, durante una huelga, se pidió a una secretaria que realizara un trabajo de fábrica. A pesar de no tener experiencia previa, en pocos días lograba batir todas las marcas de producción, superándolas en un 375%. El trabajador que normalmente ocupaba el puesto llevaba más de diez años desempeñándolo y se quejaba continuamente de que el estándar de producción era demasiado exigente. Igualmente, se ha observado que los incentivos que se pagan por lograr los resultados comerciales fijados anualmente llevan a los empleados a acelerar o retrasar las ventas en el último trimestre del año para cuadrar las cifras o no ‘despilfarrar’ las ventas que superan el estándar anual de desempeño (Larkin, 2014).

En otras ocasiones, la presión del colectivo de los trabajadores impone resultados iguales a todas las unidades del sistema, incluso forzando que los que tengan mayor desempeño disminuyan la cantidad, como se observó inicialmente en los estudios de Hawthorne (Mayo, 1945), y se verificó posteriormente en numerosas investigaciones y casos. Roy (1952) en un estudio clásico de un taller de maquinaria pudo observar que los trabajadores castigaban físicamente a los colegas que se esforzaban demasiado y amenazaban con socavar la norma del trabajo lento. Estas presiones sociales del grupo pueden empujar a los empleados más eficientes a reducir sus niveles de rendimiento y/o inducir a dichos empleados a abandonar la empresa. Los empleados también pueden

disminuir la productividad en el período actual para sentirse menos presionados en el futuro.

LECTURA 12: CUIDADO CON LO QUE PAGA, PODRÍA ACABAR CONSIGUIÉNDOLO

En Albuquerque (Nuevo México), la ciudad decidió pagar a los conductores de camiones de recogida de la basura con un sistema de incentivos: si los camioneros acababan sus rutas más temprano podían marcharse a casa y seguir cobrando el sueldo por todo el turno de ocho horas. El programa fue instaurado para reducir las horas extras alentando a los conductores a acabar las rutas prescritas a tiempo o incluso antes. Eso representaba que un conductor que complete una ruta en cinco horas recibiría el sueldo normal por esas cinco horas más un incentivo por las tres horas restantes. Pero una auditoria detectó varios problemas. Quince de los veinticuatro conductores que recibieron más incentivos en el 2002 sistemáticamente iban al vertedero con camiones que excedían el peso límite legal. Además, había pruebas de que el incentivo por completar las rutas antes ocasionaba más accidentes de tráfico evitables. Algunos conductores olvidaban recoger toda la basura de sus rutas y muchos se negaban a dejar de usar un camión que necesitaba una reparación. La auditoría del programa concluyó: los resultados involuntarios del programa de incentivos podrían ser un incremento de los riesgos de seguridad, del coste de las operaciones, de las responsabilidades legales y de la insatisfacción del cliente.

Fuente: Pfeffer, J. y Sutton, R. I. (2006): *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense*, Harvard Business School Press, Boston.

Asimismo, si el sistema de incentivos incluye un componente de desempeño relativo (como los torneos), no solo atrae a gente más productiva (Iranzo *et al.*, 2008), sino que los empleados pueden no tener la motivación para ayudarse mutuamente, pues el tiempo dedicado a ello es doblemente costoso: reduce el desempeño absoluto del empleado que presta ayuda y, al mejorar el desempeño de quien lo recibe, empeora su situación relativa (Milgrom y Roberts, 1992). En realidad, la evaluación relativa del desempeño puede incluso crear incentivos para que los empleados se saboteen unos a otros. Por otra parte, si perciben que van perdiendo, pueden tomar decisiones más arriesgadas (Kern y Chugh, 2009), ya que los individuos buscan el riesgo cuando la pérdida es segura (Kahneman y Tversky, 1979).

Además de comportamientos deshonestos, los incentivos también pueden acarrear comportamientos tramposos e ilegales de todo tipo. En este sentido, una empresa de autobuses incentivó a sus conductores para que llegaran a tiempo a su lugar de destino; el resultado fue que, cuando el conductor acumulaba retraso, dejaba sin recoger a los pasajeros en las paradas a pesar de tener asientos libres; pues parar supondría llegar con retraso al destino y, por tanto, perder el incentivo (Govindarajan y Srinivas, 2013). El problema del incentivo es que hay personas que eligen el camino más rápido para alcanzarlo, aunque eso signifique saltarse la ley. De hecho, la mayoría de los escándalos y conductas condenables que parecen indisociables de la vida moderna tienen que ver con los atajos. Así, en 1992, los mecánicos de Sears Roebuck respondieron al sistema de incentivos basado en un porcentaje de los ingresos de los clientes por reparaciones recibidas, aconsejándoles que realizaran reparaciones innecesarias (Santoro y Paine, 1993). En Nueva Orleans, la policía recibía presiones para convertir la ciudad en un lugar más seguro. El equipo de gobierno de la ciudad instauró un programa por el que los distritos que mejorasen sus estadísticas criminales recibirían primas y ascensos, mientras que el resto se enfrentarían a reducciones de sueldo y despidos. Ahora bien, existen dos maneras de reducir los delitos graves: disminuir su incidencia o reclasificarlos como menos graves. Así, en el primer distrito, los policías redujeron los crímenes simplemente reclasificándolos. Cuando se descubrió el engaño, cinco oficiales destacados fueron despedidos (Pfeffer y Sutton, 2006). Green Giant, un productor de

vegetales congelados y enlatados, recompensaba a sus empleados por retirar insectos de los vegetales. Más tarde se dio cuenta de que los empleados traían insectos de su casa para colocarlos en los vegetales y más tarde retirarlos y, así, recibir la recompensa (Aguinis *et al.*, 2013).

Cuando los ingleses intentaron colonizar la India tuvieron que enfrentarse al problema de las cobras venenosas. Para luchar contra aquella plaga reptil, los británicos recompensaron con cien rupias a todo ciudadano que entregara a las autoridades británicas la cabeza de una cobra muerta. Los indios empezaron a llevar miles de cabezas de cobra, que los ingleses recompensaban debidamente. Pero cuantas más cabezas de cobra pagaban, más serpientes parecía haber por todas partes. Y es que los indios se dedicaron a criar cobras en cautividad. Cuando los británicos se dieron cuenta del engaño, cancelaron el programa. El resultado fue que los indios soltaron sus cobras, por lo que, al final, había más cobras en las calles en los campos y carreteras de India que al principio de la puesta en marcha del sistema de incentivos.

Los comportamientos fraudulentos se pueden prevenir y evitar creando una cultura organizativa que promueva normas sociales que premien la honestidad, fomenten la confianza y potencien el compañerismo y la reciprocidad. Las normas sociales representan una de las mejores maneras de hacer a los trabajadores leales, además de motivados (Ariely, 2008). Para Locke (2004), una buena forma de prevención es hacer que las reglas de conducta, los valores y los modelos de comportamiento estén claramente notificados y reforzados por la dirección. Un liderazgo ético con todo lo que conlleva es una buena referencia. Todo ello sin olvidar alentar la denuncia de irregularidades, aplicar la ley y el código ético de la organización o establecer whistleblowers.

Desplazamiento de la motivación intrínseca. La motivación intrínseca se refiere al valor o placer ligado a la realización de una tarea. Presentamos conductas intrínsecamente motivadas cuando participamos en actividades por la satisfacción que se obtiene al realizarlas, y no porque esperemos una recompensa o tratemos de evitar un castigo. Por su parte, la motivación extrínseca se centra en los objetivos externos a los que apunta la actividad; considera que un trabajo por sí mismo no es interesante ni ameno y que las recompensas (en especial el dinero) pueden intensificar el interés por desempeñarlo. Asume, por tanto, la racionalidad económica del individuo y el poder motivador del incentivo.

A la hora de analizar la relación entre motivación intrínseca y extrínseca, en la literatura existe cierta controversia. Una parte de la investigación considera que usar un bien tangible para modificar la conducta mina la motivación intrínseca (Deci, 1971; Deci *et al.*, 1999), pudiendo llegar incluso a convertir la tarea incentivada en una carga difícil de llevar. Se produce un efecto exclusión (crowding-out) (Frey y Oberholzer-Gee, 1997), que alude a la disminución de la predisposición de los individuos a realizar una determinada acción regida por una motivación intrínseca cuando se le asocia una recompensa monetaria o material (en lugar de aumentar, como sugeriría la intuición). Al extrapolar este planteamiento a la fuerza laboral (Pink, 2009), se va incluso más allá sugiriendo que los incentivos no deberían implantarse jamás (Kohn, 1993).

Sin embargo, otra parte de la literatura indica que este argumento es un mito (Cameron and Pierce, 1994; Cesaroli *et al.*, 2014), que, además, va contra el sentido común (Flora,

1990). Igualmente, algunos investigadores consideran que la distinción entre intrínsecos y extrínsecos no parece válida, puesto que todos los reforzadores implican estímulos externos (extrínsecos) al tiempo que incluyen aspectos internos (intrínsecos) (Martín y Pear, 2007). En cualquier caso, la evidencia del efecto desplazamiento es muy extraña, ya que implicaría que, si el aumento de la motivación extrínseca es menor que la disminución de la motivación intrínseca, los empleados trabajarían menos duro a pesar de ser pagados mejor (Larkin y Pierce, 2016).

En general, hay circunstancias en las que recurrir a motivadores extrínsecos no presenta inconvenientes. En tareas poco interesantes y que no exigen un pensamiento creativo, como las rutinarias y/o las muy estructuradas, los incentivos pueden aportar cierto empuje motivacional sin generar grandes efectos secundarios negativos (Ledford y otros, 2013). En este tipo de tareas, aumentará las posibilidades de éxito complementar las recompensas con tres prácticas (Pink, 2009): 1) ofrecer una explicación lógica de por qué la tarea es necesaria, 2) reconocer que la tarea es aburrida y 3) permitir que los empleados trabajen a su manera. Incluso en tareas interesantes y desafiantes, a pesar de lo anteriormente argumentado, también se ha podido observar que, en ocasiones, sobre todo cuando predomina un buen clima laboral, las recompensas extrínsecas llegan incluso a aumentar el nivel de motivación intrínseca (McGinnis y otros, 1999). En todo caso, siempre hay que prestar especial atención al hecho de que la motivación intrínseca no coincida totalmente con los objetivos de la organización (Lazear y Gibbs, 2009).

Una justificación a que las recompensas extrínsecas tangibles reduzcan el interés intrínseco de la tarea es que se perciban como elementos de control (Ryan y otros, 1983). Sin embargo, también pueden percibirse como mecanismos informativos que permiten a una persona ser consciente de hasta dónde ha llegado (Fangy Gerhart, 2012), o como normas culturales relativas al pago por un trabajo bien hecho (Fisher, 1978), en cuyo caso, no suelen derivar en una menor motivación intrínseca (Byron y Khazanchi, 2012). Si una recompensa proporciona información en cuanto a la autocompetencia en un contexto donde una persona tiene discrecionalidad en elegir cómo y cuándo realizar una tarea, entonces el incentive puede aumentar la motivación intrínseca (Gerhart y Fang, 2015).

Desplazamiento del comportamiento moral y social. Las personas no sólo responden a incentivos económicos, sino que también a incentivos morales (no desean hacer algo que consideran incorrecto) y sociales (no quieren que otros los vean hacer algo incorrecto). A menudo un plan de incentivos incluirá los tres tipos (Levitt y Dubner, 2007). Por ejemplo, la campaña antitabaco realizada en Estados Unidos durante la década de los noventa. La adición de un impuesto de tres dólares sobre cada cajetilla, constituye un incentivo económico fuerte contra la compra de tabaco. La prohibición de fumar en restaurantes y bares supone un incentivo social poderoso. Y cuando el gobierno estadounidense afirma que los terroristas recaudan fondos a través de la venta de tabaco de contrabando, esto actúa como un incentivo moral. No obstante, en demasiados casos se anulan unos a otros, como lo demuestran ingeniosos experimentos. Igualmente, los incentivos pueden acarrear comportamientos tramposos.

Los incentivos económicos pueden alterar el comportamiento moral o social de algunos trabajadores que llevan a cabo su tarea con el máximo empeño, simplemente porque consideran que es una obligación moral o social y no necesariamente porque les produzca satisfacción intrínseca, como en el apartado anterior (aunque el cumplimiento

de obligaciones morales y sociales pueda ser intrínsecamente satisfactorio también). La distorsión se produce por conferir a la transacción que se esté llevando a cabo una perspectiva económica. En el caso del desplazamiento moral, el riesgo de que se convierta en transacción económica es que se produzca una selección adversa, expulsando a los individuos que actúan por motivos verdaderamente altruistas. En el caso del desplazamiento social, la distorsión del comportamiento se produce por la percepción de que asumir el pago de un precio (por ejemplo, una multa) implica ya de por sí una actuación responsable y, por lo tanto, conduce a que el individuo relaje su responsabilidad social y rechace cualquier recriminación externa. En ambos casos, la transacción moral o social se convierte en 'económica'. Dos ejemplos permiten aclarar este aspecto.

Respecto al desplazamiento moral, el sociólogo Richard Titmuss (1970) observó que la mayoría de los donantes de sangre de Estados Unidos recibían una compensación monetaria, mientras que en Gran Bretaña, las donaciones de sangre eran completamente voluntarias. Y descubrió que en el sistema británico la sangre era de mayor calidad (menor probabilidad de contraer hepatitis B a través de transfusiones), se desperdiciaba poca y había menos escasez en los hospitales.

El argumento de Titmuss para explicar estas diferencias se basa en las motivaciones que se hallan en una misma acción (donación de sangre). En el caso del donante voluntario la motivación es moral, ya que la razón de la donación es altruista y a favor de los demás; mientras que en el caso del donante remunerado (persona con una mayor tendencia a ser oportunista que puede, por ejemplo, ser menos sincera acerca del riesgo de hepatitis B) la motivación es económica, pues la razón de la motivación es puramente egoísta. Según Titmuss los donantes potenciales con motivaciones morales fueron desplazados por la introducción de una recompensa monetaria en los bancos de sangre estadounidenses. Esta autoselección afectó marcadamente la calidad de la sangre provista. Titmuss acentúa el riesgo en la selección adversa implícito en el uso de los incentivos económicos.

El Premio Nobel de Economía Kenneth Arrow (1972) admitía que algunos donantes podían responder a incentivos morales (donar sangre porque es lo correcto), pero un grupo de gente totalmente diferente respondía a los precios y a los incentivos del mercado (donar sangre para ganar dinero). Dado que ambos grupos eran diferentes e independientes, consideraba que los incentivos de un grupo no influían en los del otro. El pago no debería disuadir al primer grupo de donantes, mientras que, si se eliminaba, podía disuadir al segundo grupo, reduciéndose así el número total de donantes. Arrow sostenía que el mayor índice de infección en Estados Unidos podía deberse al hecho de que los donantes remunerados eran menos escrupulosos a la hora de donar sangre infectada, mientras que los donantes por motivos altruistas no donaban si sabían que su sangre tenía algún problema.

En la década de los setenta, Estados Unidos adoptó el sistema de donaciones voluntarias. Cuando lo hizo, los donantes altruistas compensaron con creces el descenso de las donaciones retribuidas, tal como Titmuss había predicho. Una vez que desaparecieron los incentivos económicos, las donaciones de sangre aumentaron en calidad y en cantidad, y el sistema en su conjunto funcionó de manera más estable y eficaz de lo que lo había hecho antes (Benkler, 2011).

El debate continuó vigente durante las décadas siguientes, pero los resultados de múltiples experimentos han sido consecuentes con los planteamientos previos. Por ejemplo, un estudio realizado en Suecia, donde históricamente existe un sistema de donación voluntaria, demostró que cuando la gente recibe un pequeño estipendio por donar sangre en lugar de un simple elogio por su altruismo, las donaciones decrecen. El estipendio convirtió un noble acto de generosidad en una dolorosa forma de ganarse unos dólares, y no merecía la pena. Las donaciones volvieron al nivel original cuando a los donantes se les dio la oportunidad de que entregasen el dinero recibido a una fundación dedicada a combatir los problemas de salud infantil (Mellström y Johannesson, 2008). Ahora bien, todo incentivo tiene un lado oscuro. Si medio litro de sangre valiese 5.000 euros, podemos estar seguros de que mucha gente lo tendría en cuenta (Levitt y Dubner, 2007).

Respecto al desplazamiento social, los efectos de la implantación en algunas guarderías israelitas de un sistema de multas a los padres por retrasarse al recoger a sus hijos confirmaron esta contradicción respecto a la teoría del refuerzo subyacente (Gneezy y Rustichini, 2000). Los investigadores Gneezy y Rustichini (2000) estudiaron diez guarderías de Israel que cerraban a las cuatro de la tarde. Si los padres no recogían a sus hijos a esa hora, un cuidador tenía que quedarse hasta que llegaran. El estudio duró veinte semanas. Durante las cuatro primeras, los investigadores anotaron cuántos padres llegaban tarde. Se producían, de media, ocho retrasos por semana y guardería. En la quinta semana, introdujeron un cambio. Si los padres no llegaban a tiempo, tenían que pagar una multa de 3 dólares (la tasa mensual era de 380 dólares). La teoría del refuerzo subyacente es que la imposición de una consecuencia negativa a una conducta indeseada provocará una reducción de la misma (Skinner, 1969). Sin embargo, la realidad mostró que, en poco tiempo, el número de padres que llegaba tarde había ascendido a una media más del doble de la previa al castigo. El incentivo negativo había fracasado estrepitosamente. Antes de la penalización, los padres consideraban una obligación social tener consideración con los cuidadores, por lo que trataban siempre de ser puntuales. Sin embargo, la multa anuló la motivación social al provocar que el retraso se convirtiese en un bien de consumo cuyo precio lo establecía la sanción. Los padres consideraron que la multa era un precio justo que tenían que pagar porque atendiesen a sus hijos durante más tiempo, desapareciendo su sentimiento de culpa. La transacción dejó de ser ‘social’ y se convirtió en ‘económica’. Al imponer una multa se calificó la interacción como una situación de mercado, en la que los padres estaban más que dispuestos a comprar “tardanza”. Puesto que ahora los multaban, podrían decidir por sí mismos si llegaban tarde o no. Es decir, los incentivos pueden lograr que las personas cambien la pregunta que suelen hacerse de “¿está bien o mal?” por “¿compensa el precio?”. La multa era demasiado pequeña para preocuparse de acortar un partido de fútbol con los amigos. Si la multa hubiese sido de cien dólares, probablemente habría terminado con los retrasos, aunque también habría producido mucho malestar y abandono de los padres. Otro resultado más preocupante fue que cuando los investigadores eliminaron la multa, el número de padres que llegaba tarde no cambió. Ahora un padre desarrollaba un comportamiento egoísta llegando tarde, no pagando sanción alguna y no sintiéndose culpable. Revocar la multa no restauró el marco inicial de puntualidad como obligación, simplemente bajó el precio de la tardanza a cero. Fijar un valor económico, lo que es lo mismo que entender como sanción la pérdida del incentivo, puede anular la motivación social o individual y conlleva que el individuo se plantee si compensa pagar un precio o perder el plus del incentivo. De esta manera, si el precio de sanción, valor del incentivo perdido, es demasiado bajo, será muy difícil

volver a fijar un incentivo en el futuro ya que una vez que las normas sociales son derrotadas por las económicas son difíciles de restaurar (Ariely, 2008).

En suma, en el diseño de un sistema de incentivos hay que evitar que comportamientos cívicos y altruistas se conviertan en transacciones económicas. Potenciar la responsabilidad social corporativa puede ser una solución aceptable. El dinero resulta ser con mucha frecuencia la forma más cara de motivar a la gente, las normas sociales y morales no solo son más baratas, sino que a menudo resultan también más efectivas (Ariely, 2008).

2.6.3. Tipos de incentivos individuales

Los sistemas de incentivos más corrientes son seis (figura 19). La figura 19a representa los salarios de eficiencia, donde el incentivo es una cantidad fija por encima del salario competitivo que se paga a todos los trabajadores de la empresa. La figura 19b reproduce unos incentivos constantes para cada intervalo de rendimiento, como puede ser el caso de las promociones. La figura 19c representa el pago por pieza sin considerar un salario mínimo. La figura 19d escenifica un salario base hasta alcanzar un umbral (o estándar) de rendimiento U y a partir de ese valor aumenta la compensación en función del rendimiento. De esta forma los empleados tienen un seguro contra la mala suerte. Este sistema tiene dos ventajas. Primera, la empresa puede aumentar la intensidad de los incentivos a la derecha de U . Si U no se fija en un nivel demasiado alto, eso significa que el empleado tendrá más incentivos. Segunda, el empleado debería estar más dispuesto a asumir riesgos, ya que es menos probable que sea castigado por un error o por los riesgos que corra de fracasar su intento. Hay razones para cambiar U y el caso más habitual es aquel en el que se eleva U a medida que mejoran las cualificaciones de los trabajadores y los métodos productivos. No obstante, cambiar U suele ser difícil, porque el empleado puede creer que la empresa está tratando de reducir su remuneración.

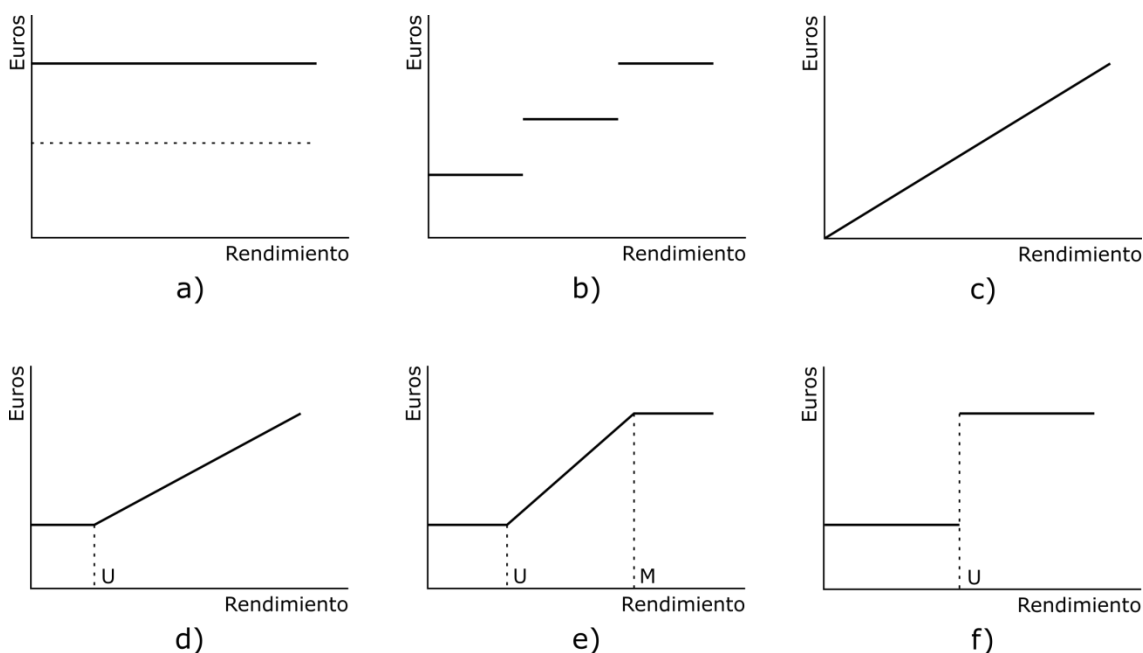


Figura 19: Tipos de incentivos (Lazear y Gibbs, 2009).

La figura 19e representa un sistema de incentivos con tope, el empleado no tiene incentivos una vez que el rendimiento ha sobrepasado el umbral M. Este sistema es adecuado cuando la empresa cree que el rendimiento medio está comprendido entre U y M. El tope puede servir para no recompensar la suerte o inducir a manipular el sistema de incentivos o evitar que los empleados corran muchos riesgos. Los jefes a veces ponen un tope para asegurarse de que los empleados no ganan “demasiado” o que no ganan más que ellos. En general, un tope reduciría los incentivos (a partir del segundo umbral), por lo que no potenciaría los beneficios de la empresa.

La figura 19f representa un sistema de prima fija que incentiva un rendimiento de los empleados próximo al umbral. A veces es importante que el rendimiento se encuentre dentro de una banda muy reducida. Por ejemplo, en una cadena de montaje. También cuando la empresa elige métodos de producción para optimizar los costes basándose en un determinado nivel planificado de producción o cuando la coordinación y control son muy importantes. En estos casos tiene sentido un sistema de incentivos que induzca a los empleados a tener un rendimiento constante alrededor del nivel fijado como objetivo. Igualmente es válido cuando el rendimiento es binario: las empresas entregan una cantidad fija al empleado si alcanza un objetivo. Por ejemplo, 1000 euros si alcanza unas ventas de X unidades. Este sistema se aplica para las promociones y descensos de categorías laborales. La manipulación de la medida del rendimiento siempre es un problema en los sistemas de incentivos, sobre todo cuando hay mucho en juego.

Existen diferentes tipos de incentivos individuales basados en resultados, entre los que destacan los siguientes: pago a destajo, comisiones, royalties, ascensos y opciones de compra de acciones.

Pago a destajo. En el pago a destajo (o tarifa por piezas), un tipo de compensación más frecuente de lo que suele pensarse, cada individuo recibe una cantidad fija por unidad producida. Por ejemplo, los cirujanos privados cobran por operaciones y los asesores fiscales por cada declaración de impuestos.

La evidencia en algunos países indica que los trabajadores remunerados por piezas ganan alrededor de un 15 por ciento más que los trabajadores similares de las mismas industrias a los que se paga por horas. El pago a destajo es simple y fácilmente comprendido. Otorga un reconocimiento monetario a los empleados más productivos, que así son incitados a aportar todo su potencial. Comparado con el sistema de pago por horas, el pago a destajo atrae a trabajadores más motivados. Puede alentar a los trabajadores a mejorar su pericia. Elimina la necesidad de complicados sistemas de evaluación del desempeño. Tiene un efecto autoselección de los empleados, ya que los de bajo rendimiento tienden a abandonar la empresa. Finalmente es una medida relativamente objetiva y, por tanto, está menos sometida a manipulaciones, politiquero o favoritismos (Milgrom y Roberts, 1992).

No obstante, el pago a destajo muestra algunos inconvenientes (Milgrom y Roberts, 1992; Roberts, 2004; Lazear y Gibbs, 2009). En primer lugar, en las industrias en las que el cambio tecnológico es rápido puede resultar muy difícil diseñar las tarifas por piezas. En segundo lugar, aun en las circunstancias más favorables, la base de la retribución no es completamente uniforme (por ejemplo, un trabajador maneja la mejor máquina). Por último, obliga a vender todo lo que se produce, de modo que mantener ese sistema cuando caen las ventas conlleva problemas de aplicación.

Una variación del sistema a destajo (o por unidades de producción) es utilizar un plan de salario estándar. Estos planes determinan el tiempo normalmente necesario para completar una tarea así como el sueldo correspondiente. Por ejemplo, el tiempo estándar para que un higienista limpie a un paciente puede ser de 45 minutos a un coste medio de 40 dólares. Cuanto más hábil sea el higienista, más pacientes atenderá al día, cobrando de cada uno la tarifa estándar.

Comisiones y royalties. Las comisiones y los royalties vinculan la remuneración al valor de las ventas. Resultan eficientes cuando es difícil observar el esfuerzo y las horas de trabajo. Las mayores ventas redundan directamente en mayores ingresos para los vendedores, motivándoles a poner más energía, diligencia e imaginación en su trabajo. Normalmente reciben comisiones los agentes de la propiedad inmobiliaria, los agentes de seguros, los agentes de bolsa y el personal de ventas. Los vendedores que se creen más talentosos, dedicados o vitales y que tienen menos aversión al riesgo son atraídos por las mayores ganancias que un esquema de comisiones hace posible (Milgrom y Roberts, 1992). Las comisiones muestran las siguientes desventajas: a) se enfatiza el volumen de ventas en vez de los beneficios; b) los ingresos de los empleados no sólo varían con sus esfuerzos, también dependen de todos los factores que pueden influir en las ventas (como el mejor producto del competidor); c) es probable que se descuide el servicio postventa al cliente; d) los ingresos tienden a fluctuar sustancialmente en los períodos de alza y declive de operación y la rotación de vendedores capacitados se eleva en los períodos malos; e) los vendedores se ven tentados a otorgar concesiones en los precios y f) no favorecen la introducción de nuevos productos, ya que los vendedores necesitan más tiempo para convencer a los clientes potenciales. El porcentaje de comisión sobre la cantidad de unidades vendidas debería ser mayor para productos cuya venta tuviera mayor margen bruto, fuera más sensible a la actividad del vendedor y presentara menor aleatoriedad en los resultados; y debería ser independiente del nivel de venta básico (Milgrom y Roberts, 1992).

Los royalties también representan un porcentaje de los ingresos por ventas. Normalmente se pagan a los autores, los productores cinematográficos, los cantantes y los profesionales similares (McConnell *et al.*, 2006).

Ascensos (promoción interna). Las empresas pueden compensar a los empleados con mejor desempeño relativo promoviéndoles a un puesto superior, con mayores responsabilidades y que requiere competencias más avanzadas, lo que, en general, acarrea una mejora en la compensación y un mayor estatus. Ahora bien, una política de promociones puede funcionar bien en empresas de rápido crecimiento, pero es probable que genere problemas en empresas de crecimiento lento o que están reduciendo su dimensión. Los incentivos basados en las promociones serán más utilizados en organizaciones amplias con varios niveles jerárquicos, que en organizaciones pequeñas con pocos niveles. Las razones que justifican una promoción son:

- Facilita la creación y retención de capital humano específico a la empresa. En algunos casos, las competencias necesarias para puestos de mayor nivel sólo pueden ser adquiridos con la experiencia dentro de la organización (Milgrom y Roberts, 1992).
- Permite ahorrar costes de contratar una persona en el mercado externo y anticipar su conducta, si bien la persona que promociona deja un hueco que hay

que cubrir posiblemente con una contratación externa, pero al ser de menor rango los costes y riesgos posiblemente sean menores.

- Genera incentivos positivos, ya que los trabajadores pueden prever que el talento diferenciador y la actitud cooperativa se compensarán. Además, los ascensos señalan claramente a los vencedores, aunque no a los perdedores, quienes pueden seguir creyendo que su rendimiento está cerca del máximo, y que lograrán la siguiente promoción.
- Ayuda a asignar a la gente los puestos en los que mejor puede contribuir a los resultados y al éxito de la empresa.
- Dinamiza la carrera profesional, ya que el empleado promovido reúne los requisitos para competir por el siguiente ascenso. Una consecuencia es que es importante dar premios mayores en los niveles más altos, puesto que estos premios dan incentivos a más empleados, ya que hay más niveles por debajo de ellos (Lazear y Gibbs, 2009).

Las promociones son una herramienta tosca, al menos en comparación con los incentivos monetarios directos (Milgrom y Roberts, 1992). Las promociones son discretas, mientras que los incentivos pueden variarse con la continuidad que se requiera. Las promociones pueden otorgarse a poca gente, mientras que, en principio, todo el mundo puede recibir incentivos monetarios. Además las promociones deben ser relativamente infrecuentes, hasta para la gente más capacitada; las recompensas y los castigos monetarios, en contraste, pueden ser aplicados con la frecuencia que se desee. Las promociones también pueden crear competencias entre los empleados, que pueden causar disfunciones cuando la cooperación y el trabajo en equipo son importantes. Puede haber un serio conflicto entre la función de las promociones como mecanismo de incentivos y su función de asignar puestos a la gente. La promoción como premio a la buena actuación en el puesto actual puede resultar en el famoso ‘principio de Peter’, que sostiene que todo empleado tiende a ascender hasta llegar a su nivel de incompetencia. Conceder el ascenso a la persona equivocada conlleva los costes por sus malas decisiones, además de desmotivar a los empleados más valiosos que también optaban al puesto, y que pueden abandonar la empresa.

Un superior puede ser reacio a promocionar a un trabajador eficiente si ello conlleva que rote a otro departamento, por lo que trata de ocultar su valía. Promover a un joven empleado con un largo horizonte esperado en el puesto habitualmente disminuye los incentivos de los compañeros del trabajador promovido, que ahora tendrán que esperar un período largo hasta que se presente la próxima oportunidad de promoción. Los incentivos de promoción son reducidos para los empleados que pasaron previamente por un turno de promoción y cuya futura promoción es dudosa, y estarán ausentes para los empleados que claramente no alcanzan el estándar de promoción o que tal vez no podrían ganar la promoción a otros compañeros. Asimismo, las posibilidades de promoción no otorgan incentivos para que alguien exceda ese estándar o supere en forma sustancial a sus compañeros de tarea.

La promoción permite a los competidores identificar a los trabajadores más capaces, a los que posiblemente les harán una oferta de empleo. En consecuencia, la empresa les deberá pagar un salario más alto para evitar que abandonen. En este sentido, la empresa puede tener algún interés en dilatar las promociones y en reducir el número de categorías laborales, a fin de mantener su ventaja informativa con respecto a terceros (Milgrom y Roberts, 1992).

El mejor empleado en un puesto puede no ser la persona más adecuada para una promoción. El ascenso de los técnicos puede resultar contraproducente para la empresa: se gana un mal gerente y se pierde un excelente técnico experimentado. Por ello, las empresas tienden a utilizar un sistema dual de promoción para estimular la iniciativa y asegurar que los técnicos sigan haciendo aquello para lo que están capacitados. En este sentido, existen dos vías paralelas de hacer carrera en la empresa: una lleva a posiciones superiores en la jerarquía organizativa y la otra hacia una posición técnica equivalente. De esta forma, la organización concede mayores salarios, un estatus más relevante y mayor responsabilidad a través de una escala de ascensos dentro de las actividades técnicas. El uso de esta doble escala de promoción permite a las empresas acomodar a los empleados técnicos. Otras entidades, sin embargo, piensan que es deseable que los ingenieros y científicos lleguen a involucrarse en la gestión, porque creen que esta experiencia contribuye a que quienes descubren e implementan nuevas tecnologías sean sensibles a las exigencias empresariales (Milgrom y Roberts, 1992).

Hay dos reglas extremas de promoción (Lazear y Gibbs, 2009). En la primera, la empresa asciende a un número fijo de empleados (a menudo solo uno) cuyo rendimiento ha sido el más alto. Se trata de una competición, un torneo. En la segunda, la empresa asciende a todo empleado cuyo rendimiento alcance un determinado umbral, y recibe un reconocimiento de asociación o empleo de por vida; se trata de una norma absoluta que permite controlar mejor la calidad de los empleados que son ascendidos (por ejemplo, un bufete de abogados al hacer socios a los mejores empleados).

Los sistemas de norma frecuentemente se vinculan con la política de promoción ‘arriba-o-afuera’, mediante la cual aquellos empleados a los que se les ha negado una promoción deben dejar la organización; no pudiendo permanecer en su puesto actual, aunque estuvieran desempeñándolo correctamente. El sistema de arriba-o-afuera funciona mejor en aquellas situaciones donde el capital humano requerido es general, y cuando es necesaria la rotación a fin de facilitar nueva energía, ideas, entusiasmo y cambio que genera la gente joven. Este sistema tiende a estar asociado con las organizaciones medianas que tienen pocos niveles jerárquicos (Milgrom y Roberts, 1992)

Las evaluaciones suelen ser más fáciles en el caso de un torneo que de una norma. Una primera ventaja es que solo se necesita saber quién es el trabajador que más ha rendido. Se trata de una clasificación ordinal: lo importante no es la distancia entre los competidores sino el orden, es decir, información sobre quién lo hizo mejor. El resultado de un torneo suele ser aceptado con más ecuanimidad por parte de todos. Una segunda ventaja la proporciona la existencia de un elemento común en la incertidumbre inherente a la relación entre el esfuerzo de la gente y las medidas de su actuación. Por ejemplo, las ventas reales de cada vendedor pueden verse afectadas de modo similar por los mismos factores incontrolables del mercado, tales como la acción de la competencia o la aceptación que un nuevo producto reciba del mercado. Cuando hay un elemento común que afecta al desempeño de cada agente, la observación del desempeño relativo puede eliminar el factor común y, así, permitir una mejor inferencia sobre quien ha trabajado más. Ello a su vez permite prever los mismos incentivos con menos riesgo para los agentes que son así motivados (Milgrom y Roberts, 1992). Una tercera ventaja está relacionada con la evidencia de que las personas aumentan la intensidad de su esfuerzo en los torneos. Los ciclistas corrían a más velocidad cuando competían contra otros ciclistas que cuando competían contra reloj (Triplett, 1898). Ahora bien, los seres humanos actúan con más

energía no solo cuando compiten con otros, sino también cuando otros simplemente les observan (Nisbett, 2015).

Una cuarta ventaja de los torneos aparece cuando la dirección de la empresa tiene la tentación de ahorrar dinero y negar la retribución por desempeño que ha sido ganada por los empleados, alegando que la actuación ha sido más pobre de lo que en realidad fue. Un torneo en la que los premios se fijen de antemano es un medio de comprometer a la dirección a recompensar el desempeño (Milgrom y Roberts, 1992), ya que se promociona a los que tienen un mejor desempeño relativo no a los que superen la norma.

Los torneos son necesarios cuando el número de puestos es fijo (Lazear y Gibbs, 2009). En términos generales, cuanto más le cuesta a la empresa modificar la estructura jerárquica, más probable es que sean deseables los torneos. La dificultad inherente a la evaluación comparativa del desempeño es la posibilidad de que las evaluaciones sean manipuladas por el grupo de empleados que está siendo comparado: si todos conspiran para tomárselo con calma, ninguno aparecerá mal en la comparación. Un segundo inconveniente es que obstaculiza la motivación de los empleados para ayudarse mutuamente, pues el tiempo dedicado a ello es doblemente costoso: reduce el desempeño absoluto del empleado que presta ayuda y, al mejorar el del que lo recibe, empeora su situación relativa (Milgrom y Roberts, 1992). En realidad, la evaluación relativa del desempeño puede incluso crear incentivos para que los empleados se saboteen unos a otros. Los torneos es una mala idea en el caso de afectar a los miembros del mismo grupo de trabajo. Un tercer inconveniente ocurre cuando la empresa se compromete a ascender al empleado que más ha rendido, ya que puede ocurrir que en los años malos ascienda a una persona que carezca de las cualificaciones necesarias y coloque a un mal jefe en un puesto de responsabilidad. También puede ocurrir que en los años buenos no ascienda a algunos empleados con muy buen rendimiento, por lo que abandonan la empresa. Por estas razones, las evaluaciones comparativas del desempeño y los torneos tienden a ser usadas sólo con individuos y grupos que están aislados entre sí y no precisan ayudarse.

LECTURA 13: PROMOCIÓN POR MÉRITO

Los tribunales no se ponen de acuerdo sobre cómo aplicar la normativa de protección de la mujer en el mundo laboral. Si el pasado julio un juzgado de Barcelona atacaba la elección a dedo de los mandos empresariales, por considerar que este método es discriminatorio, ahora uno madrileño rechaza que esta práctica habitual sea excluyente. Más aún: justifica que es el procedimiento natural para valorar la aptitud del trabajador.

La trama que motivó este fallo es similar a la del anterior: la parte demandante alega que en una compañía existe un trato salarial y de promoción desigual que perjudica a las empleadas. Y, a partir de ahí, se abren dos mundos posibles.

“Lo peculiar es que los tribunales no conceden el mismo valor a la misma prueba”, explica José Miguel Caballero, socio de Garrigues. En el primer caso, que entronca con la tesis catalana, el tribunal concluye que la mayor representación numérica de hombres que de mujeres en los cuadros de mando basta para probar que existe un trato desigual, una situación que, además, se relaciona directamente con el sistema de designación directo. Es decir, “se asocia la discrecionalidad en la elección de mandos directivos como discriminación”, explica Caballero.

Pero, en el segundo escenario, las estadísticas tienen un valor relativo. La magistrado del Juzgado de lo Social número 10 de Madrid recuerda que “el principio genérico de igualdad no postula como fin ni como medio la paridad”, para argumentar luego que “la falta de promoción profesional (aún fundamentada en datos estadísticos) no prueba que se deba a una conducta discriminatoria”.

Pero ahí no acaba todo. La sentencia subraya que apoyar los nombramientos en valores empresariales no es ilegal, pues el artículo 24 del Estatuto de los Trabajadores contempla “que, en todo caso, los ascensos

se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario”.

Y he aquí donde el antes denostado criterio de subjetividad se eleva al *podium*. “El tribunal defiende que es lógico que un nombramiento de altura tenga que sintonizar con los valores de la compañía”, aclara Caballero.

Por si quedaba alguna duda, el tribunal madrileño sostiene que la regla de juego por las que se rige la promoción en la empresa es “un poder discrecional que esta ostenta”, de sobra conocido por los trabajadores, y que, en el caso estudiado, consiste, entre otras cosas, en “efectuar una jornada completa, en horario partido y flexible”; “prestar servicios festivos y domingos” y contar con “evaluaciones de actividad positivas por parte de los superiores inmediatos”, criterios que ninguna de las demandantes cumplían.

Los expertos legales alertan de que los encontronazos entre tribunales se repetirán, dado que es una materia sobre la que aún no se han consolidado las pautas de actuación. Por ahora, esta maraña legal ha sumido en el enredo a una empresa, curiosamente parte protagonista de las dos sentencias comentadas.

Fuente: Tejo, M. (2008): “La justicia respalda ahora la elección a dedo de los mandos directivos”, *Expansión*, 26 de enero, pp. 33.

Opciones de compra de acciones. Una modalidad cada vez más utilizada para incentivar a la alta dirección son las opciones de compra de acciones (*stock options*), que ofrecen a un directivo el derecho a comprar en un futuro concreto (como mínimo después de tres años) un determinado número de acciones a un precio prefijado. El precio al que se concede la opción suele denominarse ‘precio de ejercicio de la opción’. Suele ser igual al precio de mercado de la acción en el momento en que el directivo recibe la opción de compra. La opción de compra de acciones no representa una verdadera propiedad. Una opción es simplemente eso: la posibilidad de adquirir acciones en un determinado momento del futuro a un precio predeterminado. El directivo puede obtener un beneficio si, transcurrido el período de tiempo fijado, el precio de mercado de la acción sube con relación al precio de ejercicio de la opción. Por tanto, puede ejercer su opción de comprarle a la empresa las acciones al precio fijado y venderlas al precio de mercado. Si el valor de las acciones queda por debajo del precio de ejercicio de la opción, esta no se ejecuta y pierde el valor. Este incentivo compensa el riesgo del capital humano asociado a la propuesta y desarrollo de proyectos. También intenta atraer a grandes fajadores, gente con menos aversión al riesgo (Milgrom y Roberts, 1992).

Este sistema de incentivos suele valorarse muy negativamente por la sociedad en general, y por los políticos. Igualmente, se considera que contribuye de una manera significativa a aumentar las diferencias salariales entre la alta dirección y los trabajadores. También favorece comportamientos oportunistas al centrarse los directivos en actuaciones cortoplacistas que incrementan el valor de las acciones en el mercado. Como indica el principio de igualdad de compensaciones, la provisión de fuertes incentivos para algunas actividades supone arriesgarse a distorsionar las decisiones de los directivos sobre otras que pueden ser igualmente importantes (Milgrom y Roberts, 1992). Además, el directivo que ve que sus opciones sobre acciones se derrumban, puede comportarse de forma excesivamente arriesgada ya que no tiene nada que perder (Sanders, 2001). Entre las ventajas se encuentran las siguientes (Gerhart y Rynes, 2003): tiene un efecto retención de directivos muy importante, flexibiliza los costes laborales y motiva a que los directivos actúen en interés de la organización. Vincular la retribución al comportamiento bursátil tiende a desalentar la realización de gastos superfluos para satisfacción personal y la erección de imperios poco rentables. Los resultados de las investigaciones muestran que el mercado de valores responde muy positivamente a la adopción de programas de incentivos, tanto a corto como a largo plazo,

para los altos ejecutivos (Brickley *et al.*, 1985). Si se concede a los directivos opciones sobre acciones, el precio de las acciones sube en el momento del anuncio más de lo previsto. Los accionistas podrían deducir, de la disposición del director general a aceptar como parte de su remuneración opciones de compra de acciones, que las perspectivas de la empresa son mejores de lo que se creía (Lazear y Gibbs, 2009).

2.6.4. Incentivos colectivos

Los incentivos pueden ser individuales o colectivos. Los incentivos individuales son más apropiados para los trabajos que son muy repetitivos, que se hacen al paso que marca el empleado (en vez de la máquina), que son realizados de una manera relativamente independiente (esto es, trabajos que alguien puede hacer aisladamente), que la producción se valora fácilmente, que se producen unidades cuya calidad puede detectarse al instante y que la culpa se puede asignar fácilmente (Lazear, 2000).

Las organizaciones son cada vez más conscientes de que el trabajo en equipo genera mayor productividad y mejor calidad que el trabajo individual. Por consiguiente, los incentivos grupales están mejorando su popularidad. Bajo ellos, cuando un grupo alcanza o supera un estándar predeterminado, todos los miembros reciben una prima ligada a la cuantía en que el estándar fue superado. Hay muchas razones para suponer que los incentivos a grupos de empleados a veces pueden ser más eficaces que los incentivos individuales (Milgrom y Roberts, 1992). La primera de ellas es que puede haber situaciones en las que cuantificar las aportaciones individuales sea imposible. Por tanto, no se necesita definir estándares de rendimiento individuales en los que la interdependencia de tareas hace difícil evaluar la aportación de cada trabajador (Liden y Michell, 1983). La segunda es que los grupos de empleados suelen tener mejor información sobre las aportaciones individuales que la que el empleador pueda conseguir. Los incentivos al grupo motivan entonces a los empleados a vigilarse y a espolearse mutuamente para llevar a cabo un mayor esfuerzo u otro comportamiento que se considere apropiado. En estas circunstancias, los incentivos pueden ser potenciados aún más si el empleador consigue que sea el propio grupo quien determine la distribución del incentivo entre los diferentes miembros. Un tercer factor es la resistencia que los individuos pueden oponer a las directivas del empleador cuando los deseos de éste entran en conflicto con los del grupo de trabajo. Usando los incentivos grupales, el empleador puede hacer que todos y cada uno de los miembros del grupo estén dispuestos a trabajar con mayor eficacia y con un mayor grado de satisfacción. Un cuarto aspecto a considerar es la disposición de la gente que trabaja en equipo a ayudarse mutuamente, intercambiando favores, cubriéndose unos a otros y aportando un esfuerzo adicional cuando un miembro del grupo está ausente. Los incentivos grupales favorecen la cooperación entre los trabajadores, máxime cuando trabajan en equipo y tienen habilidades complementarias (Milkovich y Newman, 1983). Finalmente, si el grupo de trabajo tiene el poder de modificar los métodos para mejorar la eficiencia, entonces la sensibilidad del grupo a los incentivos puede ser mucho mayor que la de un individuo aislado, haciendo que los incentivos del grupo sean más beneficiosos.

Uno de los mayores inconvenientes en los incentivos grupales es el problema de los individuos a reducir su esfuerzo cuando trabajan conjuntamente. Kidwell y Bennet (1993) identificaron tres tendencias. La primera, centrada en la dejación (Alchian y Demsetz, 1972), sugiere que una persona reduce su esfuerzo porque decide perseguir intereses propios. Por otra parte, Shepperd (1993) considera que los individuos reducen

sus esfuerzos como consecuencia de la creencia de que otros individuos se esfuercen menos aún. La segunda es el oportunismo (Olson, 1965): los individuos reciben los beneficios de ser miembros de un grupo, pero no soportan un peso proporcional del coste de conseguir tales beneficios. La literatura también se refiere a este tipo de individuos como *free rider* (Stigler, 1974). La tercera tendencia es la holgazanería social (Diehl y Stroebe, 1987): la gente realiza un menor esfuerzo cuando se junta en una tarea común que cuando la tarea se contabiliza individualmente, ya que nadie le recriminaría su falta de compromiso.

Para Milgrom y Roberts (1992) el oportunismo es uno de los problemas más graves que afronta el diseño de incentivos colectivos. Sin embargo, Pfeffer (1998b) considera necesario pasar de los incentivos individuales a los basados en el rendimiento del grupo, fundamentado dicha opinión en la creencia personal de que el problema del oportunismo es sorprendentemente exiguo en las organizaciones. No está clara la respuesta de los trabajadores que se esfuerzan a la existencia del holgazán. Podrían forzar que abandone el equipo o que cambie su comportamiento ajustándolo al del equipo. También podrían ‘castigarlo’ reduciendo su propio esfuerzo, en cuyo caso fracasaría el plan de incentivos, lo que podría empujar a los empleados más eficientes a abandonar el grupo. Para limitar las posibilidades de holgazanear, los miembros del grupo pueden acordar coordinarse y controlarse mutuamente. Para ello, es necesario que el grupo sea pequeño, tenga por norma el esfuerzo y obligue a sus miembros a respetarla (Comer, 1995; Hackman, 1986). El menor tamaño hace más clara la relación entre los actos de los individuos y los resultados del equipo. Ahora bien, esto puede hacer que los miembros de los equipos se comporten como amos y esclavos al mismo tiempo, convirtiendo el autocontrol del equipo en una jaula de acero (Baker, 1993). En cualquier caso, Shinada y Yamagishi (2007) llegaron a la conclusión que la cooperación dentro de un grupo solamente es sostenible si los holgazanes son castigados.

Igualmente se podría establecer la norma de mínimo esfuerzo, como se observó en los estudios de Hawthorne (Mayo, 1945). En igual sentido, Roy (1952) señala en un estudio clásico de un taller de maquinaria que los trabajadores castigaban físicamente a los colegas que se esforzaban demasiado y amenazaban con socavar la norma del trabajo lento. Estas las presiones sociales del grupo podrían empujar a los empleados más eficientes a reducir sus niveles de rendimiento y/o inducir a dichos empleados a abandonar la empresa.

Participación en las ganancias. El plan de participación en las ganancias se basa en la mejora incremental en los resultados de una unidad de trabajo específica con independencia de los beneficios (o pérdidas) que haya obtenido la empresa. Las medidas de resultado pueden abarcar un amplio número de variables: calidad de los productos y ahorro en costes de mano de obra, entre otros. En un plan típico, una organización establece el valor de una variable en un año base y lo utiliza para determinar si se han producido mejoras en los períodos sucesivos. Por ejemplo, si la fábrica es más eficiente en el uso de materiales, los trabajadores participan en las ganancias económicas obtenidas, aunque los beneficios de la empresa hayan empeorado.

Los tres planes más importantes de compartir ganancias son *Scanlon*, *Rucker* y *Improshare*. El plan *Scanlon* recibe su nombre de Joseph N. Scanlon (1899–1956), un trabajador siderúrgico, más tarde directivo sindical y, finalmente, profesor del

Massachusetts Institute of Technology (Wren, 2005). Está diseñado para reducir los costes de la mano de obra, así que los incentivos se calculan como una función de estos en relación con el valor de la producción. Para ello, los empleados y los gerentes desarrollan conjuntamente una fórmula que permite calcular los costes estimados de la mano de obra como una proporción de los costes totales de las ventas para un año base. Posteriormente, al final del ejercicio económico, si los costes reales de la mano de obra son inferiores a lo estimado, el excedente se reparte entre la empresa y los empleados. Por ejemplo, una empresa calculó unos gastos de mano de obra de 100.000 euros para generar productos por 500.000 euros. Al año siguiente, los mismos ingresos por la venta de productos requieren unos gastos de 80.000 euros. De los 20.000 euros ahorrados, el 60 por ciento se distribuye entre los empleados de acuerdo con un sistema previamente acordado. El 40 por ciento restante se lo apropia la empresa.

El elemento central del plan Scalon es un sistema de sugerencias y los comités de producción que buscan métodos y medios para reducir los costes laborales. Este plan es único en los siguientes aspectos (Hellriegel y Slocum, 2004): a) recompensa al equipo de trabajo por las sugerencias aportadas; b) un comité conjunto formado por trabajadores y gerentes discute y propone técnicas que ahorran trabajo y c) los trabajadores participan en la reducción de costes, no en el aumento del beneficio *per se*. El éxito de la participación en las ganancias depende de diversos factores, como un tamaño moderadamente pequeño de la unidad de trabajo, suficiente información para la creación de estándares, existencia de factores controlables de costes y relativa estabilidad del negocio (figura 20). Además, la organización debe ser receptiva a la participación de los trabajadores y estar dispuesta a compartir con ellos los beneficios de los incrementos de la productividad, mientras que los sindicatos deben tener una opinión favorable de este esfuerzo cooperativo (Newstrom, 2007).

En el lado negativo, con frecuencia el plan distribuye las recompensas por igual, aunque no todos los integrantes del equipo realizaron el mismo esfuerzo. En grupos donde algunos individuos tienen un pobre desempeño, todo el equipo es penalizado. Por otra parte, no siempre logran ponerse de acuerdo la gerencia y los sindicatos sobre la distribución de las ganancias.

El plan *Rucker* calcula los ahorros en términos de la proporción de costes laborales al valor agregado neto (ingresos por ventas menos costes de bienes y servicios adquiridos). En consecuencia, con el plan Rucker, los empleados tienen un incentivo para reducir las mermas y conservar los materiales, partes y suministros (Kopelman, 1986).

Característica organizativa	Condición favorable
Tamaño de la organización	Por lo general menos de 500 empleados
Costes del producto	Controlable por los empleados
Clima organizativo	Abierto, alto nivel de confianza
Estilo de gestión	Participativo
Estatus sindical	No hay sindicato o el que existe favorece el esfuerzo cooperativo
Política de comunicación	Abierta, dispuesta a compartir los resultados financieros
Gerencia de la planta	Abierta, comprometida con el plan, capaz de articular las metas e ideales del plan
Alta dirección	Técnicamente competente, promotora de un estilo participativo, buenas habilidades de comunicación, capaz de manejar las sugerencias y las nuevas ideas
Fuerza de trabajo	Conocedora de lo técnico, interesada en la participación

y en una alta remuneración, conocedora e interesada en los aspectos laborales.
--

Figura 20: Condiciones que favorecen los planes de participación de ganancias (Hellriegel y Slocum, 2004)

El plan *Improshare*, desarrollado por Mitchell Fein, que deriva su nombre de *Improving productivity through sharing*, o sea, “Mejora de la productividad a través de compartir”, se implantó por primera vez en 1974. La fórmula de reparto se apoya en la productividad del proceso físico (proporción entre las horas de trabajo reales y las horas de trabajo estándar que se emplean para producir un conjunto de resultados), no en la productividad económica. En consecuencia, los ingresos por incentivos no están afectados por factores económicos más allá del control de los trabajadores, como los precios de los productos y los costes de los recursos. Normalmente, todas las ganancias que provienen de una mejora de la productividad se reparten por mitades entre los empleados y la gerencia; no se intenta señalar si son los empleados o la gerencia quien ha generado los ahorros. También existe normalmente un tope acordado de incentivos. Debido a que el plan se basa en producciones físicas, no ventas en dinero, se puede aplicar a grupos de trabajo que sean centros de costes, no necesariamente plantas enteras o centros de beneficios (Kopelman, 1986).

En general, parecería que los planes grupales de compartir ganancias son efectivos para elevar la productividad, pero tienden a producir un incremento menor que el pago con base en la producción individual. Ciertamente, esta conclusión está de acuerdo con algunas investigaciones que verifican de que el tamaño del grupo que comparte un incentivo está en relación inversa con el efecto motivador del plan de incentivos (Kopelman, 1986). Sin embargo, aunque los planes grupales de compartir las ganancias pueden ser una técnica motivacional menos poderosa que los planes de incentivos con base en la producción individual, pueden, con frecuencia, tener éxito en organizaciones en las que no es posible o es costoso medir los resultados individuales. Estas organizaciones comprenden (Kopelman, 1986): 1) aquellas en que las funciones son altamente interdependientes y la competencia entre unidades puede resultar disfuncional, y 2) aquellas en que las tareas requieren trabajo de equipo, lo que dificulta aislar y medir los resultados de los individuos.

Participación en beneficios. La participación en beneficios es un sistema de remuneración que asigna una proporción específica de los beneficios de la empresa a sus trabajadores. Bajo estos planes, los empleados reciben primas anuales/semestrales que dependen de la rentabilidad (que puede ser definida globalmente para el conjunto de la organización, o individualmente para cada división), pero no de su actuación personal. Una parte de la prima es a veces diferida, siendo aportada a un fondo de jubilación. En Estados Unidos no todos los empleados están incluidos en el plan de participación en beneficios (la alta dirección participa siempre, los empleados sólo reciben estas primas si están recogidas en el convenio colectivo). En contraste, los trabajadores japoneses reciben, en promedio, un cuarto de su retribución anual en primas que ellos perciben como dependientes de la rentabilidad. La participación en beneficios se aplica en Japón a toda la empresa (Milgrom y Roberts, 1992).

En general, la participación en los beneficios tiende a funcionar bien en organizaciones de rápido crecimiento, rentables, que ofrecen premios sustanciales a los empleados y cuando las condiciones económicas generales son positivas. Es probable que sean

menos útiles en organizaciones estables (o en declive), con bajos márgenes de beneficios y una competencia intensa. Por lo general, la participación en beneficios es bien recibida y comprendida por los gerentes profesionales de alto nivel, porque es más probable que sus decisiones y acciones provoquen un efecto significativo en los beneficios de la empresa. Debido a que los trabajadores operativos, en particular en las grandes empresas, padecen mayores dificultades para vincular sus acciones individuales con la rentabilidad de la empresa, la participación en los beneficios puede ser menos atractiva para ellos, por lo que tiene poco impacto en su motivación. En los casos en que ha funcionado bien, los gerentes compartieron abiertamente los informes financieros con todos los trabajadores, capacitaron activamente a los empleados para que comprendieran los estados financieros y proporcionaron terminales de ordenador en el lugar de trabajo para un acceso inmediato a la información pertinente (Newstrom, 2007).

La participación en beneficios hace variable una parte de los costes laborales, adaptándola a la capacidad de pago de la organización (Lawler, 1993). En este sentido, permite ajustes en los costes de personal sin recurrir a despidos. Si la empresa tiene pérdidas, los trabajadores ven reducida su compensación automáticamente: no reciben la paga de beneficios. Ayudan, a su vez, a que los empleados se preocupen de la marcha de la empresa, ya que tendrán derecho a participar de sus éxitos.

Plan de transferencia de acciones al personal. Muchas empresas cuentan con un plan de propiedad de acciones para los empleados (*employee stock ownership plan*, ESOP) como un incentivo para mejorar su desempeño. La propiedad de acciones ofrece dos ventajas. Por un lado, los empleados que poseen acciones de la empresa donde trabajan tienen, al menos en teoría, menos conflictos con los propietarios del capital –en realidad, son capitalistas y trabajadores al mismo tiempo–. Por otro lado, la propiedad de los empleados significa colocar acciones en manos de personas (empleados) más inclinadas a observar la organización, su estrategia y sus políticas de inversión a largo plazo, por lo que es menos probable que respalden adquisiciones no deseadas, compras apalancadas y otras maniobras financieras (Pfeffer, 1998).

Las empresas con un ESOP mostraron un desempeño mayor que las convencionales tanto en términos de empleo como de incremento de las ventas (Rosen y Quarrey, 1987). La productividad de las empresas con ESOP crece, aunque el efecto es mayor cuanto más tiempo lleva implantado el plan (Kumbhakar y Dumber, 1993). Por tanto, las empresas no deben esperar resultados inmediatos en la motivación y la productividad del empleado por el simple hecho de poner en práctica un ESOP. No obstante, a la larga, la productividad y satisfacción de los empleados deberá incrementarse.

Si bien un ESOP permite aumentar la satisfacción y la motivación en el trabajo, los empleados necesitan experimentar el sentido de propiedad psicológica con el fin de comprender su potencial (Pierce y Furo, 1990). Ello significa que, además de simplemente contar con un interés fiduciario en la organización, deben estar informados regularmente de la posición del negocio, así como tener la oportunidad de ejercer influencia sobre el mismo. Cuando se dan estas condiciones, los empleados estarán más satisfechos con sus trabajos e identificados con la empresa, lo que conlleva una mayor motivación para asistir al trabajo y mostrar un buen desempeño en el puesto.

3. DISEÑO DE TRABAJOS MOTIVADORES

El puesto es la unidad de trabajo que un empleado tiene la obligación de realizar. El diseño de puestos o rediseño de puestos “es el conjunto de actividades que implica la creación o modificación de puestos específicos o sistemas interdependientes de puestos con la intención de mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y su productividad en el trabajo” (Bowditch y Buono, 1985). Intenta determinar qué actividades a realizar deben colocarse juntas y cómo deben armonizarse para mejorar el desempeño del trabajador.

El diseño de puestos de trabajo tiene tres objetivos (Lazear y Gibbs, 2009): 1) mejorar la eficiencia con que el trabajador realiza su trabajo; 2) permitir que el trabajador aprenda en el trabajo y utilice los conocimientos que adquiere y 3) mejorar la motivación del trabajador.

3.1. Enfoque mecanicista

El enfoque mecanicista se basa en las investigaciones de la ingeniería industrial y de la administración científica. Frederick Taylor pensaba que se podía mejorar la eficiencia mediante un diseño cuidadoso de la tarea para aumentar la productividad. Defendía la estructuración de los trabajos para lograr la simplificación y estandarización (normalización). La simplificación quiere decir dividir los trabajos en tareas simples y eliminar las innecesarias. Posteriormente, se documenta la mejor forma de hacer cada tarea. De esta manera, el proceso de trabajo se estandariza, lo que conlleva para cada tarea ejecutar siempre la misma secuencia de actividades y realizarlas de idéntica forma. En general, se asigna un trabajador a cada tarea, dando lugar a la especialización. El trabajador ejecuta la tarea de forma repetida. Este proceso se conoce en la actualidad como estudio de métodos de trabajo (lectura 14).

Diferentes factores favorecen el Taylorismo (Lazear y Gibbs, 2009). Si la empresa consigue averiguar cuáles son los métodos más adecuados para realizar sus funciones, no hay razón alguna para permitir que los trabajadores adopten sus propios métodos. Cuanto mayor sea la empresa, mayores son los beneficios de la optimización ex ante, en circunstancias normales. Los procesos más sencillos son más fáciles de optimizar ex ante. Este método exige averiguar cuáles son los mejores métodos y enseñar a los trabajadores a aplicarlos, lo que resulta difícil si el futuro no es previsible. Si el entorno se mantiene estable es fácil que la empresa haya desarrollado métodos bastante eficaces.

LECTURA 14: ESTUDIO DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO

El estudio de métodos de trabajo es un área de la ingeniería industrial que se originó con los trabajos de Taylor. Incorpora la ingeniería de procesos y el diseño de procedimientos. La ingeniería de procesos calcula la secuencia de tareas requeridas para producir un producto o servicio concretos y analiza la forma en la que tales tareas se ajustan entre sí para constituir un trabajo integrado. También examina las tareas para observar cuáles deberían realizar personas y cuáles maquinaria, intentando determinar cómo pueden realizar los trabajadores sus tareas de la forma más eficiente. Los diseñadores de procedimiento especifican los procedimientos a seguir por los empleados, los equipos que deben utilizar y la distribución física de las oficinas, talleres y almacenes. También determinan si algunos empleados deben actuar como encargados, dirigiendo y controlando el flujo de trabajo, y diferencian las tareas gerenciales resultantes de las de los trabajadores no gerentes. Por otra parte, los expertos en la dimensión social del diseño del trabajo (en ocasiones denominado ergonomía) diseñan maquinarias y entornos laborales de modo que puedan armonizar mejor las capacidades y las limitaciones humanas.

Además de diseñar los métodos de trabajo, los ingenieros industriales también analizan los movimientos y el tiempo requeridos para finalizar cada tarea. Aunque el origen de estos trabajos se encuentra en Taylor, son más directamente el producto de la investigación de Frank y Lillian Gilbreth, cuya intención era encontrar ‘el mejor modo’ de realizar cualquier trabajo. En el curso de esta búsqueda, los Gilbreth desarrollaron el estudio de movimiento, un procedimiento que reduce las tareas a sus movimientos más básicos. Los Gilbreth también desarrollaron unos procedimientos para especificar por adelantado el tiempo necesario de cada uno de los movimientos precisos para realizar una tarea. Estos procedimientos hicieron surgir la ‘medición del trabajo’, un área de ingeniería industrial que se ocupa de medir la cantidad de trabajo desarrollado y de confeccionar estándares para realizar una cantidad y calidad aceptables de trabajo. La medición del trabajo incluye el análisis de micromovimientos y los procedimientos de estudios de tiempos.

En el análisis de micromovimientos, los ingenieros industriales analizan los movimientos manuales y corporales precisos para realizar una tarea utilizando una película o un vídeo a cámara lenta. A continuación analizan los movimientos realizados durante la tarea e intentan mejorar la eficiencia por medio de principios como los siguientes: a) intentar que ambas manos realicen el trabajo al mismo tiempo o equilibrar el trabajo de las dos manos; b) evitar el uso de las manos únicamente para sujetar y, en su lugar, utilizar portapiezas, tornillo de banco o abrazaderas; c) mantener todo el trabajo dentro de un área limitada por el alcance del trabajador; d) retirar las manos del trabajo cuando sea posible y e) estandarizar el método de realizar la tarea de la forma que promueva un aprendizaje más rápido. Como se puede deducir de estos principios, los trabajos diseñados por medio del análisis de micromovimientos se caracterizan por la economía de movimientos.

Las técnicas de estudio de tiempos se utilizan para medir el tiempo real que se consume en la realización de tareas. En algunas ocasiones también se usan para especificar el tiempo en que debería completarse una determinada tarea. En el estudio de tiempos mediante cronometraje, un analista utiliza un cronómetro (o microcronómetro) para cronometrar la secuencia de movimientos necesaria para completar una tarea. En el estudio de tiempo mediante estándares predeterminados, el analista compara los resultados del análisis de micromovimientos con tablas temporales estándares para determinar el tiempo medio que debería ser necesario para realizar una tarea. Cuando se combinan con los análisis de micromovimientos, los resultados de ambos tipos de análisis pueden emplearse para crear las descripciones que identifiquen los movimientos necesarios para realizar una tarea y el tiempo en que debería completarse.

Fuente: Wagner, J. A. y Hollenbeck, J. R. (1998): *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage (3rd Edition)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

La simplificación del trabajo da por supuesto que este puede dividirse en una serie de operaciones elementales y repetitivas con el fin de potenciar la eficiencia. Se consiguen, así, importantes ahorros de costes derivados del hecho evidente de que la habilidad aumenta con la especialización (economías de la especialización) y, en consecuencia, aumenta la eficiencia del trabajador (figura 21). En suma, la especialización proporciona las siguientes ventajas (Duncan, 1989):

1. Aumenta la habilidad del trabajador. Quien realice solamente una actividad la repetirá más veces que si tuviera que realizar dos o más, por lo que la habilidad que consigue es mayor.
2. Se elimina el tiempo utilizado en cambiar de una tarea a otra (cambio de herramientas y materiales), ahorrándose, en consecuencia, tiempos improductivos.
3. Facilita la invención de maquinaria. Cuanto más sencilla es una tarea, más fácil resulta diseñar una máquina que la pueda ejecutar. De este modo, la especialización favorece la sustitución de trabajadores por máquinas.
4. Disminuye el tiempo necesario para aprender una tarea y, por tanto, se promueve un aprendizaje rápido. El dominio de una tarea depende de su dificultad y del número de operaciones diferentes que comprende. Al dividir una tarea en subtareas de manera continuada hasta llegar a niveles mínimos, el aprendizaje de la actividad elemental resultante (microtarea), apenas requiere tiempo y esfuerzo, pudiendo incluso dominarse en algunos minutos.

5. Reduce el gasto de material durante el período de aprendizaje. Al ejecutar por primera vez un nuevo trabajo siempre se cometen errores, que, lógicamente, representan un gasto. En consecuencia, cuanto más fácil sea el contenido de la tarea, más fácil será su aprendizaje y menos errores se cometerán.
6. Contribuye a encontrar el puesto más adecuado para cada persona. La división de las tareas en microtareas incrementa la variedad de puestos de trabajo en la empresa, por lo que los trabajadores tienen más donde elegir, pudiendo, por tanto, encontrar con mayor facilidad el puesto que mejor se adapte a sus características o preferencias.
7. La especialización de los trabajadores en microtareas permite una fácil sustitución e incorporación de trabajadores, ya que, en muchos casos, no se requiere que estos posean cualificación alguna.
8. Hay una mayor disponibilidad de mano de obra, porque se cuenta con un número mayor de obreros potenciales, pues necesitan menos cualificaciones.
9. Se pueden realizar actividades concurrentes, porque a cada trabajador sólo se le asigna una tarea, de tal modo que ésta no retrasará la realización de una segunda actividad mientras se está llevando a cabo.

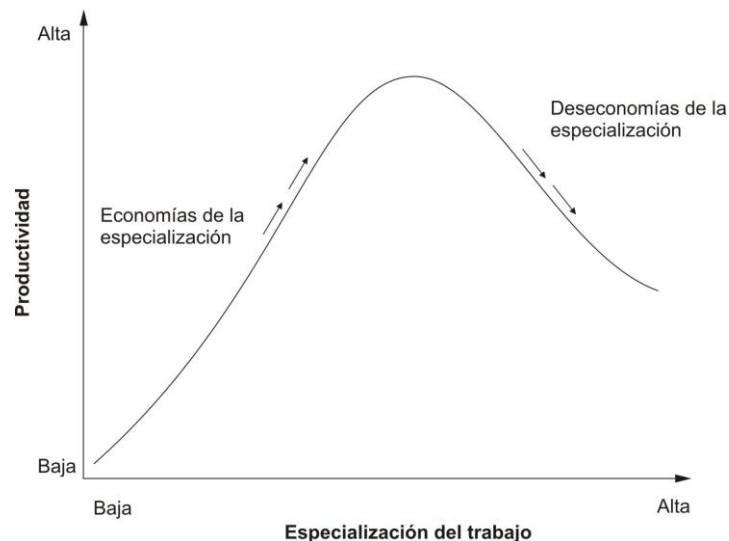


Figura 21: Economías de la especialización

Existe un punto en el cual aparecen las deseconomías de la especialización como un producto de la división del trabajo. Ello es así porque el diseño de puestos según los principios de la administración científica también muestra consecuencias negativas. Los trabajos simples y repetitivos generan insatisfacción en el trabajo, lo que provoca retrasos, absentismo y estrés (figura 22). El ejemplo clásico de una tarea desmotivadora es el sumamente especializado trabajo en una cadena de montaje (lectura 15). Cada trabajador realiza una operación aburrida antes de pasarle el trabajo al siguiente. Tal especialización, o enfoque mecanicista del diseño de los puestos, constituyó la práctica prevaleciente a través de la mayor parte del siglo XX (Campion y Sanborn, 1991).



Figura 22: Consecuencias conductuales de la simplificación de la tarea (Muchinsky, 2006)

LECTURA 15: LA CADENA DE MONTAJE

En Figueruelas, junto a Zaragoza, General Motors tiene una fábrica que funciona 24 horas al día. Tres mil metros de cadena de montaje avanzan para dejar delante de un operario un coche cada ciento veinte segundos, treinta por hora, doscientos cuarenta por día, cuarenta y cuatro mil ochocientos por año, desde el pasado 27 de marzo de 1988.

Pili es una de las mil personas agraciadas con un puesto de trabajo en la cadena de montaje. Enfundada en un mono azul, con bolsillos por todas partes, Pili se mete en el coche, embadurna de cola el interior y se baja para subir al siguiente. “Los primeros días tuve agujetas en los dedos, luego ya nada”.

El coche avanza. Cada pocos metros le añaden complementos. Cuando llega al área de trabajo de Rosa Isabel y Mari Ángeles, el coche tiene radio. A un tiempo las dos mujeres trabajan y atienden a la visita. Al periodista le dan ganas de echar una mano, angustiado de que llegue el siguiente coche y no les dé tiempo a enmoquetarlo. Ellas no dudan que les sobran varios segundos. Por fin, el encargado les da permiso para abandonar la cadena. Dos ‘pauseros’ ocupan su lugar. Ellos se encargan de tapar los huecos que dejan el absentismo laboral, un accidente o una necesidad fisiológica.

El ritmo de trabajo y el rendimiento van estrechamente unidos. El cronómetro ha invadido las fábricas y la cadena marca el ritmo. En medio, el trabajador, que, como un autómatas, da vueltas de rosca, coloca una pieza o realiza un gesto mecánico en un período concreto de tiempo. “El único inconveniente del trabajo es que no puedes parar cuando quieres”, dice Rosa Isabel. El trabajo a ritmo aumenta el riesgo de aparición de monotonía y fatiga mental: las manifestaciones más agudas de estos problemas se muestran en forma de crisis nerviosas y desvanecimientos, ya sea en el propio trabajo o en casa.

Para los sindicatos, la principal preocupación es el fuerte ritmo de la cadena y la repetición de movimientos. La mano derecha del limpiacristales Félix, por ejemplo, al final del año habrá apretado el pulverizador de agua 69.120 veces y su mano izquierda habrá pasado el secador 34.610 veces. El ‘síndrome de la cadena’ es músculos atrofiados, tendinitis, angustia. En los seis años de funcionamiento de General Motors España ya ha habido algunas bajas permanentes por tendinitis mal curadas o problemas psiquiátricos.

El mantenimiento durante horas de una postura forzada, desequilibrada o rígida provoca fatiga y a corto plazo dolores de espalda. Un trabajo muy mecanizado o automatizado acarrea riesgos de tipo biológico, como es la perturbación en la secreción de determinadas hormonas que actúan sobre el comportamiento y el sistema cardiovascular. La jornada se suaviza con breves descansos cada dos horas.

Fuente: Ortega, J. (1985): “Locos por el trabajo”, *El País*, 2 de noviembre, p. 12; Martín, J. (1988): “La cadena sin fin”, *El País*, 8 de mayo, pp. 6–7.

La simplificación del trabajo sólo exige del operario una pequeña parte de sus capacidades y conocimientos (Thompson, 1965), lo que conlleva un desperdicio del potencial que posee. En muchos casos, el individuo es una prolongación de la máquina, que sólo sirve para hacer cosas que la máquina no puede hacer: se produce lo que Marx denominó alienación del trabajador. Además, la especialización impide que los trabajadores adquieran una perspectiva más general de la empresa, ya que no suelen poseer la habilidad para ver otros planteamientos y, a menudo, tienen dificultades para comprender nuevos contextos. Se presenta, por ejemplo, una miopía funcional, ya que los empleados tienden a concentrarse en sus propias funciones individuales más que en el proceso de satisfacer al cliente. Asimismo, al no tener un enfoque global, tienden a trasladar los problemas a niveles jerárquicos superiores, consumiendo, para resolverlos, el valioso tiempo de la gerencia. La especialización favorece el trabajo individual, al tener los trabajadores definidos los derechos y responsabilidades de su puesto. La frase ‘ese no es mi trabajo’ se convierte en la respuesta común a cualquier solicitud de colaboración que no se ajuste a la estructura laboral segmentada. De esta forma, todo el mundo se concentra en la realización de su tarea, aunque la empresa pierda en términos de calidad, e incluso beneficios.

También se desaprovechan los beneficios cruzados. Algunas veces, si la misma persona hace dos tareas, realizar una de ellas puede reducir el coste de desempeñar la otra. Existen costes de coordinación de las tareas especializadas. No obstante, pese a los inconvenientes citados, en determinados contextos, la división del trabajo y la especialización de los trabajadores constituye el mejor (más eficaz y eficiente) diseño del trabajo.

3.2. Enfoques motivacionales

Los enfoques motivacionales del diseño de puestos intentan mejorar las reacciones afectivas y las actitudes de los empleados, como la satisfacción en el trabajo derivada de la motivación intrínseca, además de muchos otros resultados de la conducta, como el absentismo, la rotación de personal y el rendimiento (Edwards *et al.*, 2000). Entre otros enfoques se encuentran los siguientes: ampliación horizontal del puesto, enriquecimiento del puesto, características del puesto y enriquecimiento sociotécnico

Ampliación horizontal del puesto. Este enfoque se basa en la idea de que el incremento del campo de trabajo (número de tareas que el empleado realiza) reducirá la naturaleza reiterativa de la tarea y, de este modo, eliminará el aburrimiento del trabajador. Esta forma de incrementar el campo de trabajo se denomina ampliación horizontal del puesto, ya que el trabajo se compone de tareas que se encuentran en el mismo nivel de la jerarquía organizativa. En estos casos fue posible aumentar la productividad ampliando el alcance de las actividades laborales en lugar de reducirlo (Takeishi, 2002). Los programas más conocidos son la extensión del puesto y la rotación de puestos.

Extensión del puesto. Para contrarrestar la simplificación extrema, los gerentes intentan impulsar la complejidad del trabajo aumentando el número de tareas que incluye un puesto⁶. La extensión del puesto combina una serie de tareas en un puesto nuevo y más amplio, por lo que se enfoca en lo contrario que plantea la división del trabajo; es una forma de no especialización, es decir, un aumento del número de tareas que un empleado debe desempeñar. Esta técnica tuvo su origen a finales de la década de 1940, como respuesta a las quejas que realizaban los trabajadores acerca de puestos tediosos y excesivamente especializados. Consiste en ampliar la variedad en el puesto de un trabajador mediante la combinación de tareas especializadas de dificultad comparable. Algunos lo llaman ‘carga horizontal’ del puesto. Aunque los esfuerzos iniciales parecieron prometedores, la extensión del puesto normalmente no tiene un gran impacto en reforzar la motivación y la satisfacción de los empleados (Kilbridge, 1960). Ello se debe a que, cuando se combinan diversas tareas simples que se dominan con facilidad, los trabajadores pueden contemplar que la extensión del puesto es más de la misma rutina y aburrimiento. En general, se recomienda usar la ampliación del puesto como parte de un enfoque más amplio, en que se apliquen métodos motivacionales diversos, ya que, por sí sola, no tienen efectos positivos duraderos y significativos en el rendimiento laboral (Campion y McClelland, 1993).

⁶ En 1944, en su planta de Endicott (Nueva York), la International Business Machines Corporation empezó a combinar las tareas de dos o más operadores de maquinaria en un solo puesto. IBM llamó a esto ampliación de responsabilidades y descubrió que esta práctica llevaba a una mayor calidad de los productos, a una menor desocupación de los trabajadores y de las máquinas y que enriquecía el trabajo al introducir variedad y responsabilidades (Walker, 1950).

Rotación de puestos. En la rotación de puestos, los trabajadores cambian de puesto de forma estructurada y predefinida. Cuando una actividad deja de ser un reto para el empleado, se le asigna otro trabajo, normalmente en el mismo nivel jerárquico y con requisitos de habilidades similares. Este comportamiento crea una ampliación horizontal sin combinar o rediseñar de otra forma los puestos de la empresa. La rotación de puestos proporciona varias ventajas:

- Familiariza a los trabajadores con varios puestos de la empresa y les da la oportunidad de aprender mediante la práctica (aprender haciendo).
- Proporciona a los trabajadores una variedad de experiencias y desafíos. Les ofrece la oportunidad de variar su pauta de actividad, utilizando diferentes conocimientos, músculos y sentidos, con lo que evitan la rutina, favorece la concentración y actúa como elemento motivador.
- Crea flexibilidad. La rotación facilita la formación de los operarios en una amplia variedad de tareas y, en consecuencia, además de reducir la monotonía, favorece la sustitución de unos trabajadores por otros ante diferentes cargas de trabajo en los diferentes puestos, en períodos de vacaciones o en caso de enfermedad y absentismo.
- Permite a los trabajadores conocer y relacionarse con personal de diferentes áreas de la organización. De esta manera, a medida que los trabajadores rotan obtienen una visión más general de la empresa, comienzan a ayudarse entre sí comunicándose información sobre los procedimientos de trabajo, solucionando problemas y desarrollando ideas de mejora. Asimismo, los trabajadores empiezan a considerar el funcionamiento global de la organización como si se tratase de un área de interés propio. También hace que resulte más fácil poner en práctica los pequeños cambios que requieren comunicación y cooperación entre centros diferentes.
- Favorece la introducción de mejoras. Los recién llegados descubren con facilidad actividades susceptibles de mejora que pasan desapercibidas a las personas con más experiencia en el puesto, pero que se han acostumbrado a realizarlas de forma rutinaria.
- Permiten a la gerencia descubrir problemas en un centro de trabajo. Un supervisor o jefe de sección cuyos subordinados abandonan rápidamente los puestos de trabajo bajo su control es un potencial problema.
- Se reducen las probabilidades de lesiones, ya que cada trabajador debe volver a concentrarse en una nueva tarea a lo largo del día de trabajo. Además, también disminuye la incidencia de lesiones por tensión repetitiva.

La rotación en el trabajo es más común entre los empleados al principio de su vida laboral (Campion *et al.*, 1994). Una explicación puede ser que los más jóvenes están más interesados en la rotación, ya que la consideran de mayor valor para su carrera profesional que los empleados de más edad. Otra explicación es que la alta dirección puede considerar la rotación en el trabajo como una inversión más eficiente cuando se utiliza con los empleados en el inicio de sus carreras (es decir, se obtiene una mayor rentabilidad para la organización debido a un mayor plazo de amortización).

Los participantes en programas de rotación de puestos consideran que habían desarrollado un mayor respeto por las otras funciones, una mayor apreciación de la necesidad de colaborar y una mayor capacidad para analizar los problemas desde distintas perspectivas. La disposición de los trabajadores para aprender nuevos trabajos es un factor clave para el éxito del sistema de rotación. Como cualquier método, la

rotación de puestos tiene sus limitaciones. Incrementa los costes de formación y reduce la productividad de los individuos que rotan entre puestos, ya que en cada nuevo puesto inician la curva de aprendizaje. Si se paga a los trabajadores por unidad de obra o a comisión, pueden ganar más dinero en algunos puestos y menos en otros, ya que las condiciones de trabajo no son las mismas para todos los puestos. Los trabajadores, posteriormente, no querrán rotar fuera de su ‘mejor’ puesto. La rotación en el puesto también cuestiona uno de los principios básicos del diseño del trabajo: asignar los trabajadores a las tareas que mejor se adapten a sus competencias e intereses. Algunos empleados desconfían de un sistema de formación que les ubique en puestos de trabajo que no les gustan o en los que no tienen un buen desempeño. Además, la rotación de puestos crea interrupciones: los miembros del grupo de trabajo tienen que ajustarse al nuevo empleado y los supervisores tienen que dedicar más tiempo a monitorizar el trabajo de los empleados que acaban de cambiar de tarea.

Enriquecimiento del puesto. El enriquecimiento del puesto de trabajo no sólo aumenta el número de tareas que realizan los trabajadores, sino también la profundidad del puesto, al otorgar al empleado mayor discrecionalidad en su trabajo. Esta técnica es la aplicación práctica de la teoría de los factores motivacionales de Frederick Herzberg.

La diferencia entre ampliación y enriquecimiento es algo confusa. Los defensores del enriquecimiento del puesto argumentan que la diferencia estriba en que la ampliación hace una estructuración ‘mayor’ del trabajo (carga de trabajo horizontal), mientras que el enriquecimiento brinda la oportunidad de que el empleado crezca psicológicamente a través de la carga vertical (Herzberg, 1968). La carga vertical añade al trabajo actividades que permitan al empleado ser cada vez más responsable del ciclo de trabajo en su totalidad, es decir, desde la planificación y la organización hasta la evaluación de resultados. Así pues, son elementos específicos del enriquecimiento del trabajo (Conant y Kilbridge, 1965; Hulin y Blood, 1968): a) el aumento del número de tareas, b) el aumento de la variedad de las tareas, c) la concesión de la autonomía en relación con el ritmo de trabajo, d) el aumento de la responsabilidad sobre la calidad del trabajo, e) el aumento del criterio en los métodos del trabajo y f) la libertad para la terminación de una unidad completa de trabajo. En un puesto enriquecido, las tareas se organizan de forma que constituyan ciclos de actividad completos, aumenta la autonomía y responsabilidad del empleado y le proporciona retroalimentación para que pueda valorar y corregir su propio desempeño. La aplicación con éxito del enriquecimiento del trabajo está limitada por la tecnología productiva disponible y la competencia de los empleados.

En experimentos realizados para enriquecer el trabajo se apreció una mejora apreciable en la calidad de la producción (Kopelman, 1985). El que las mejoras sean más evidentes en la calidad que en la cantidad probablemente se deba a que para los trabajadores es más satisfactorio hacer mejor un trabajo que realizar una mayor cantidad de este. El enriquecimiento del trabajo también aumenta la flexibilidad del personal (lo que facilita la rotación entre tareas cuando así se requiere), facilita la captación y retención de empleados y aumenta la satisfacción laboral.

El enriquecimiento del trabajo afronta barreras a la implantación. Una fuente de resistencia es el determinismo tecnológico, o sea, la creencia de que los trabajos deben organizarse primero con base en el imperativo tecnológico de la fábrica y más adelante capacitar a la gente para que pueda ejecutar el trabajo en forma apropiada. Otra barrera es de orden económico. Mucho trabajo no puede redefinirse significativamente sin una

inversión importante en la fábrica y en la maquinaria. Finalmente, está la persistencia de la teoría X. Sea correcta o no, muchos gerentes continúan creyendo en ella y practicándola en el supuesto de que los trabajadores van a ser más productivos en contextos que se apoyen en sus supuestos (Bolman y Deal, 1991).

Modelo de características del puesto. Dos investigadores del comportamiento organizativo, J. Richard Hackman y Greg Oldham, desempeñaron una función central en el desarrollo de este modelo. En sus investigaciones trataron de determinar cómo puede estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente (o de manera intrínseca). Como se observa en la figura 23, los puestos de trabajo bien diseñados producen una alta motivación, un desempeño de gran calidad, gran satisfacción, poco absentismo y escasa rotación. Estos resultados se logran cuando el personal experimenta tres estados psicológicos críticos: a) considera que está haciendo algo significativo porque su trabajo es importante para otras personas, b) se siente personalmente responsable por el resultado del trabajo y c) sabe con cuánta eficiencia desempeña sus tareas. A su vez, los estados psicológicos críticos se derivan de las dimensiones del puesto.

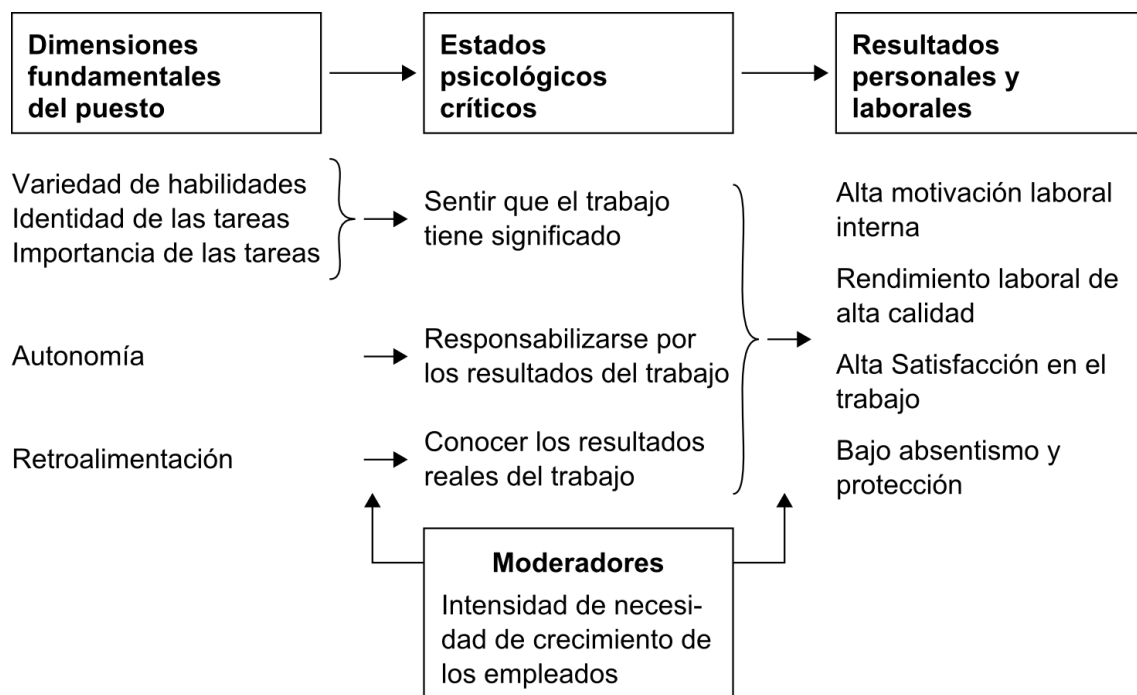


Figura 23: Modelo de las características del puesto en la motivación del trabajo (Hackman y Oldham, 1976)

En términos generales, podemos describir cualquier puesto de trabajo en términos de cinco dimensiones fundamentales. Estas dimensiones son las características comunes, que están presentes en diferentes grados en todos los puestos de trabajo (Hackman y Oldham, 1976). Tres de esas dimensiones se combinan para determinar el significado que tiene el trabajo:

- Variedad de habilidades: grado en que el puesto supone que el empleado desempeñe distintas actividades, que exigen el uso de talentos y habilidades diferentes. El puesto debería exigir que el trabajador empleara habilidades y aptitudes que valora.

- Identidad de las tareas: grado en que el puesto precisa que el trabajador realice una tarea completa e identificable del trabajo. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde el inicio hasta el final y puede observar un resultado tangible. El trabajo debería permitir al trabajador percibirlo como un todo y reconocer un comienzo y un final.
- Importancia de la tarea: grado en que el trabajador considera que la tarea que realiza tiene para él un valor. Para ello, el trabajo debe producir un impacto o resultado visible en la organización y en la sociedad. Es más probable que el trabajador cuya función consiste en revisar los frenos de un avión perciba su tarea como más significativa que uno que tiene que empaquetar fruta.

La responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo se apoya en la autonomía del puesto:

- Autonomía: grado en que el puesto permite que el trabajador experimente libertad, independencia y discrecionalidad en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar la tarea. El trabajador debería contar con un grado sustancial de libertad, de independencia y de discrecionalidad para llevar a cabo el trabajo del modo que considere adecuado. La gente con trabajos con mucha autonomía sabe que es responsable de los éxitos y de los fracasos.

Por último, el conocimiento de los resultados reales del trabajo realizado se genera en la retroalimentación del puesto:

- Retroalimentación: grado en que el trabajador recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza la tarea. El puesto debería proporcionar periódicamente información directa y fiable sobre su realización. Esto es crucial, porque el *feedback* brinda información sobre el modo en que se ha llevado a cabo el trabajo, lo que, a su vez, permite sentir el éxito psicológico cuando el desempeño fue correcto.

Se ha desarrollado una ecuación para valorar el potencial de un puesto de trabajo en la motivación de su ocupante (Hackman y Oldham, 1976). La ecuación se basa en las cinco dimensiones básicas y se denomina resultado potencial de motivación (RPM).

$$\text{Resultado potencial de motivación (RPM)} = \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad de tareas} + \text{Importancia de las tareas}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Las tres primeras características básicas están promediadas porque todas ellas contribuyen a que el trabajo tenga significado, el primer estado psicológico fundamental. Las otras dos características, autonomía y retroalimentación, reflejan los dos restantes estados psicológicos (responsabilidad y conocer el resultado) y, por tanto, no están promediadas. El resultado potencial de motivación es muy alto cuando cada estado fundamental es alto. Como los estados se multiplican, un resultado bajo en cualquiera de ellos produce un resultado potencial de motivación bajo. Un resultado de

cero en cualquiera de los estados fundamentales reduce el RPM a cero: el trabajo no tiene ninguna posibilidad de motivar a sus ocupantes.

Así pues, desde el punto de vista de la motivación, el modelo de las características del puesto de trabajo afirma que los empleados obtienen recompensas internas cuando saben (conocimiento de los resultados) que han obtenido personalmente un buen desempeño (responsabilidad experimentada) en una tarea que les importa (significado experimentado). Cuanto más presentes estén estos tres estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados y menores su absentismo y abandono de la organización (Robbins y Judge, 2009).

Como indica el modelo, la relación entre las dimensiones del puesto y los resultados están mediados por la fuerza de la necesidad que tiene el individuo de crecer psicológicamente (el deseo de la persona de tener una alta autoestima y autorrealizarse). En comparación con las personas que tienen una baja necesidad de crecimiento, los individuos con una alta necesidad de crecimiento son más propensos a experimentar los críticos estados psicológicos y a responder de manera positiva cuando su puesto incluye las dimensiones fundamentales. Es poco probable que los individuos con una baja necesidad de crecimiento logren un alto desempeño o se sientan muy satisfechos cuando se enriquecen sus puestos.

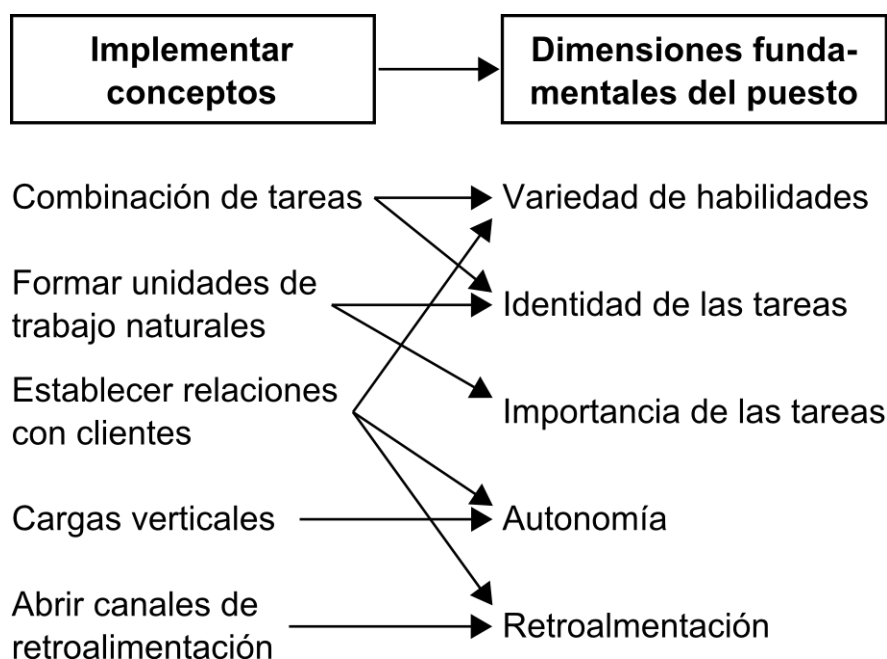


Figura 24: Implementación de las características del puesto (Hackman et al., 1975)

En la figura 24 se expande la teoría de las características del puesto al incorporar directrices generales para ayudar a los gerentes a implementarla. Los gerentes pueden usar dichos medios como formación de unidades de trabajo naturales (es decir, agrupar tareas similares), combinar las tareas existentes en otras más complejas, establecer relaciones directas entre los trabajadores y los clientes, aumentar la autonomía de los trabajadores mediante una carga vertical del puesto y abrir diferentes canales de retroalimentación. En teoría, dichas acciones deben mejorar las propiedades motivaciones de cada tarea.

Hackman y Oldham (1980) reconocen que no todo el mundo necesita puestos con niveles altos de las cinco dimensiones fundamentales del puesto. Dichos investigadores incluyen esa conclusión en su modelo al identificar algún atributo con efecto moderador en la respuesta de los individuos al rediseño de las dimensiones del puesto, como la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse de los empleados.

Se ha demostrado una relación intensa moderada entre las dimensiones del puesto y el grado de satisfacción (Ambrose y Kulik, 1999). Desafortunadamente, también parecen reducir la cantidad de producción con la misma frecuencia con que provoca efectos positivos: reducción de absentismo y de rotación de personal.

Enriquecimiento sociotécnico. El enfoque sociotécnico reconoce la interacción de las necesidades técnicas y humanas en el diseño de un puesto de trabajo. La porción socio del enfoque se refiere a las personas y los grupos que trabajan en las organizaciones y a la forma en que el trabajo está organizado y coordinado. La porción técnico se refiere a los materiales, herramientas y procesos empleados para transformar los insumos en productos (Daft, 2010). Este enfoque surge a principios de los años 50, cuando los investigadores del Instituto Tavistock de Inglaterra intentaron corregir los fallos en los procedimientos empleados en la minería del carbón. Trist y Bamforth (1951) estudiaron las consecuencias de introducir en Inglaterra un nuevo método de extracción de carbón, llamado ‘método del frente largo’, en el que el carbón se extrae por medio de una hoja automática que rebana el carbón por un lado de la veta. La hoja deposita el carbón en una banda de transporte, que lo saca a la superficie. Por el contrario, el método tradicional requería equipos de obreros autodirigidos trabajando de manera progresiva sobre la veta para picar, cargar y extraer el carbón. La interdependencia y autonomía del equipo provocaba el desarrollo de unas relaciones emocionales y afectivas muy fuertes entre sus miembros. Los equipos competían para conseguir ser la mejor sección de excavación, lo que repercutía positivamente en la productividad y el rendimiento. Esta actitud se aceptaba como normal en la comunidad y no creaba ningún tipo de tensión social. Cuando se instaló el método del frente largo, se deshicieron los equipos y los trabajadores fueron colocados en diferentes puestos a lo largo del nuevo proceso mecanizado para controlar su funcionamiento. Esta tecnología, además de aislar a los trabajadores, también creó diferencias de estatus entre los mismos al diferenciar el tipo de trabajo que realizaban, lo que provocó frustración. Todas esas circunstancias contribuyeron a una caída de la productividad.

Las raíces de la insatisfacción de los mineros descansa en la pérdida de la interacción social que provoca los nuevos procesos mecanizados. Esta interacción, muy intensa en la tecnología tradicional apoyada en equipos autodirigidos, había conseguido que las peligrosas y exigentes labores mineras fueran más tolerables. La nueva tecnología para extraer carbón había eliminado importantes factores sociales. Por tanto, el rendimiento de la mina tan solo podría mejorarse compensando ese desequilibrio. En efecto, después de que se formaran pequeños equipos para el manejo y el mantenimiento de los grupos de máquinas eléctricas, la productividad aumentó de forma sustancial. Este hallazgo, junto con resultados similares encontrados en otras empresas investigadas, hizo que los investigadores de Tavistock formularan una teoría general para explicar cómo la productividad del personal se podía ver perjudicada si se permitía que únicamente los factores técnicos modelaran los procedimientos laborales. Además, sugirieron que el diseño del trabajo que buscaba un equilibrio entre los factores sociales y los tecnológicos (diseño sociotécnico) fomentaba el rendimiento y la satisfacción en el

lugar de trabajo Expresado de otra manera, los empleados deberían trabajar en equipos que les permitieran conversar sobre su trabajo mientras cumplen con sus obligaciones. Estos equipos de trabajo deberían estar compuestos por aquellas personas cuya interacción resultara necesaria para el buen funcionamiento de la tecnología productiva que se estuviera utilizando (Wagner y Hollenbeck, 1998).

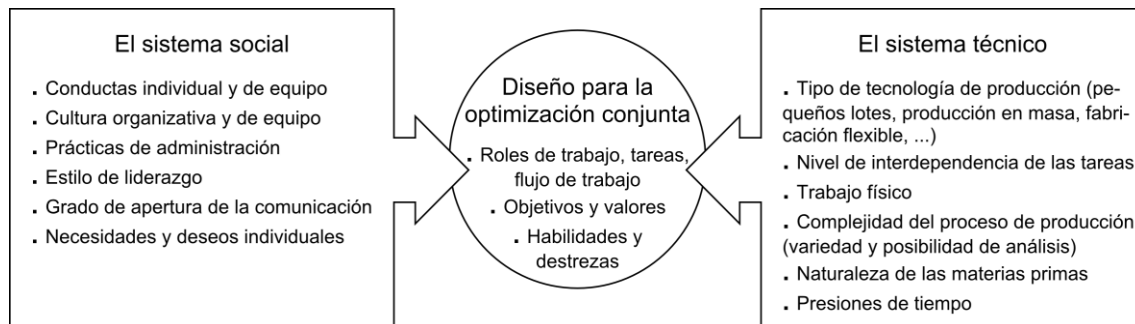


Figura 25: Modelo de sistemas sociotécnicos (Daft, 2010)

La figura 25 ilustra los tres componentes principales del modelo de sistemas sociotécnicos. El sistema social incluye a todos los elementos humanos, como comportamiento individual y del equipo, cultura organizativa, prácticas de la administración y el grado de apertura en las comunicaciones, que pueden influir en el desempeño laboral. El sistema técnico se refiere al tipo de tecnología de producción, el nivel de interdependencia, la complejidad de las tareas, etc. El objetivo del enfoque de los sistemas sociotécnicos es diseñar la organización para una optimización conjunta, lo cual significa que una organización funciona mejor cuando los sistemas social y técnico están diseñados para ajustarse a sus necesidades mutuas. El diseño organizativo para satisfacer las necesidades humanas mientras se ignoran los sistemas técnicos, o el cambio de la tecnología para mejorar la eficiencia ignorándose las necesidades humanas, puede causar inadvertidamente problemas de desempeño. El enfoque del sistema sociotécnico trata de encontrar un equilibrio entre lo que quieren y lo que necesitan los trabajadores y los requerimientos técnicos del sistema de producción de la organización.

4. MOTIVAR UNA FUERZA DE TRABAJO DIVERSA

Para optimizar la motivación de una fuerza de trabajo diversa como la actual, los gerentes deben pensar en términos de flexibilidad. Por ejemplo, los estudios nos dicen que los hombres dan mayor importancia a la autonomía en sus trabajos que las mujeres. Por el contrario, la oportunidad de aprender, horarios de trabajo adecuados y buenas relaciones interpersonales son más importantes para las mujeres (Harpaz, 1990).

Muchos de los llamados programas de conciliación laboral y familiar y programas de trabajo flexible que las organizaciones han desarrollado son una respuesta a las distintas necesidades de una fuerza de trabajo diversa. Dependiendo de las condiciones del mercado laboral, el tipo de trabajo a realizar y las preferencias de los empleados, los gerentes, además de proporcionar seguridad en el empleo, podrían considerar la puesta en práctica de una semana laboral comprimida, horario flexible de trabajo, cuenta de horas de trabajo, trabajo a tiempo parcial, compartir el puesto o teletrabajo.

Empleo vitalicio. La seguridad en el empleo conlleva un compromiso duradero de la empresa con sus empleados. Los trabajadores fijos se comprometen más con la empresa, se preocupan por las mejoras en productividad sin miedo al despido, así como de integrar al resto de personal en la organización. Cuanto más tiempo trabaja una persona en una empresa, mayor será su identificación con la misma, lo que redundará en una mayor lealtad y entrega. Probablemente los empleados tengan unas relaciones laborales más satisfactorias y cooperativas si saben que van a estar juntos durante una buena parte de sus vidas (Maidique y Hayes, 1984). La seguridad en el puesto conlleva, asimismo, que el personal adopte una visión a largo plazo en su trabajo. Adicionalmente, la reputación de una empresa que evita despedir empleados se consolida, lo cual supone aumentar la probabilidad de atraer y retener a trabajadores más valiosos. El empleo vitalicio asegura a los empleados que cualquier innovación que propusieran y que signifique un ahorro en mano de obra no les harían perder su empleo (Milgrom y Roberts, 1992).

La seguridad en el empleo está íntimamente relacionada con la formación, dado que las empresas no invierten en formación si saben que los trabajadores no van a permanecer en la organización un período suficiente de tiempo como para recuperar la inversión realizada mediante mejoras en la productividad. La empresa que invierte en formación subvenciona a las demás si no utiliza mecanismos adecuados para defenderse de la apropiación de dichos recursos por parte de sus rivales (Becker, 1964).

Si una empresa asume evitar el despido, el coste de contratar es más económico, en el sentido de que atraerá a personal más valioso motivado por las expectativas que genera una empresa preocupada por sus trabajadores. La seguridad en el empleo hace que se cuide más la contratación, porque la empresa sabe que es muy costoso despedir personal. Una contratación más ajustada puede lograr que la fuerza laboral sea más productiva, pues los trabajadores tienen más que perder si se les despide (Pfeffer, 1998). Finalmente, una relación a largo plazo proporciona a los gerentes más tiempo para conocer las habilidades, los hábitos de trabajo, los intereses y las competencias de los empleados (Brickley *et al.*, 2003). Sin embargo, en el entorno actual una empresa no puede prometer un empleo estable de por vida, es decir, no despedir nunca no es una política acertada, aunque sí lo es el compromiso de no despedir salvo circunstancias muy concretas, como las situaciones de grave riesgo para la supervivencia de la propia empresa o la falta de disciplina del trabajador.

Al menos tres factores contribuyen a la eficiencia de las relaciones laborales a largo plazo (Milgrom y Roberts, 1992): las crecientes oportunidades de inversión en capital humano específico para la empresa, la mayor eficacia de los contratos de incentivos con salarios de eficiencia en las relaciones a largo plazo y, finalmente, el aumento de la capacidad de hacer una evaluación precisa de las aportaciones de un empleado a los objetivos a largo plazo, al medir el desempeño a lo largo de un periodo extenso.

Fuerza laboral flexible. La flexibilidad se puede lograr formando a trabajadores cualificados que puedan realizar diversas tareas, a fin de que roten por la fábrica cuando sea necesario, por ejemplo, ayudar en los incrementos estacionales o esporádicos de la demanda, sustituir a los trabajadores enfermos o en un período de vacaciones. Esto conlleva pagar a los trabajadores por sus habilidades, lo que aumenta el coste de la mano de obra. Por ejemplo, la Goodyear Tire and Rubber Company de Akron (Ohio) creó una escuadra ligera de 500 trabajadores (el 5 por ciento de la plantilla) a los que

formó en toda una variedad de competencias con el fin de que rotaran por toda la fábrica según fuera necesario. El objetivo de la empresa no era simplemente cubrir los huecos que surgieran en las líneas de producción, sino también utilizar su amplia experiencia para identificar los problemas existentes en las operaciones (Piore y Sabel, 1984).

Cuentas de horas de trabajo. La idea que subyace a esta medida es que a lo largo de un cierto período de tiempo un empleado puede trabajar más o menos horas de lo que contempla su contrato y convenio colectivo, acumulando un saldo positivo o negativo de horas que posteriormente computa y equilibra con horas extras o tiempo libre. Suponen una opción interesante, porque permiten adaptarse a picos de productividad que demande el mercado. Asimismo, la empresa encuentra una forma de incentivar y recompensar las horas extras de trabajo, sin incurrir en costes de bonus o gratificaciones para los empleados que se acogen. Por su parte, las cuentas de horas de trabajo permiten al empleado unas ciertas dosis de autonomía personal en la organización del trabajo, así como una mayor posibilidad de conciliación con su vida personal.

Semana laboral comprimida. En la semana reducida se acorta la cantidad de días laborales, alargando la cantidad de horas que se trabaja cada día. Los empleados tradicionalmente trabajan 8 horas al día, 5 días a la semana, durante una jornada semanal de 40 horas. La semana laboral comprimida permite al trabajador, por ejemplo, acumular 10 horas al día durante 4 días, lo que se conoce popularmente como ‘jornada 4/40’. El 21% de los empresarios estadounidenses tienen semanas laborales comprimidas (Gottlieb *et al.*, 1998).

La semana laboral comprimida presenta varias ventajas. El ajuste de horarios de trabajo a los tiempos de proceso para una operación específica, en lugar de la semana laboral estandarizada, reduce los tiempos de arranque y de parada, y con frecuencia arrojan una mayor producción semanal. Los individuos tienen un fin de semana de 3 días, lo que les proporciona más tiempo de ocio, la oportunidad de tener un segundo empleo, más tiempo para la vida familiar, y menos gastos y tiempo de desplazamiento. En este sentido, la jornada tiene un efecto positivo sobre la vida familiar y el hogar, así como sobre el ocio y el tiempo libre (Ronen y Primps, 1981). Por otra parte, disminuye el absentismo, mejora la satisfacción laboral y aumenta moderadamente la productividad laboral (Dunham *et al.*, 1987). Entre los efectos negativos se encuentran (Olson y Brief, 1978): a) cansancio y disminución de la productividad de los trabajadores en las últimas horas del día; b) empeoramiento del servicio al cliente; c) falta de predisposición para trabajar jornadas más largas si hay necesidad de cumplir con una fecha de entrega y d) baja utilización de los equipos. Una importante barrera para la puesta en práctica es la regulación de las horas extraordinarias. Para ayudar a reducir la fatiga relacionada con las largas jornadas laborales, la mayoría de las empresas proporciona descansos de 20 a 40 minutos. La investigación sugiere que cuatro descansos de nueve minutos es mejor que dos descansos de 15 minutos (Aamodt, 2010).

Horario flexible de trabajo (*flexitime*). Durante un número designado de horas (horario central) todos los empleados deben estar en sus puestos, pero las horas de inicio, terminación y almuerzo son flexibles (horas de fluctuación). Algunos programas de horario flexible permiten acumular las horas extras y convertirlas en un día libre al mes. La mutua de accidentes de trabajo Asepeyo⁷, con más de 4.500 personas contratadas,

⁷ Teruel, A. (2007): “Medidas de flexibilidad en la jornada laboral”, *Cinco Días*, 21 de marzo, pp. 46–47.

tiene fijado un horario central de 10 a 5 de la tarde. En función de sus preferencias los trabajadores comienzan su jornada entre las 8 y las 10 y la terminan entre las 5 y las 7. Igualmente, eligen su hora de almuerzo, entre las 2 y las 4, pudiendo utilizar las dos horas o conformarse con una y salir más temprano (figura 26). Aun cuando los trabajadores tienen la opción de variar la hora de entrada y salida, la realidad es menos dramática que las posibilidades. Después de la introducción del horario flexible, el promedio de la hora de llegada de los trabajadores fue de ocho minutos más tarde que anteriormente y el promedio de la hora de salida fue de 22 minutos después (Ronen, 1981). Por otra parte, Narayanan y Nath (1982) examinaron el impacto del horario flexible en dos niveles organizativos: los empleados de nivel inferior y los gerentes. Llegaron a la conclusión de que el horario flexible beneficiaba principalmente a los empleados de nivel inferior proporcionándoles más flexibilidad en sus horarios. Para los gerentes, el sistema de horario flexible sencillamente formalizaba el sistema informal que ya tenían en la empresa.

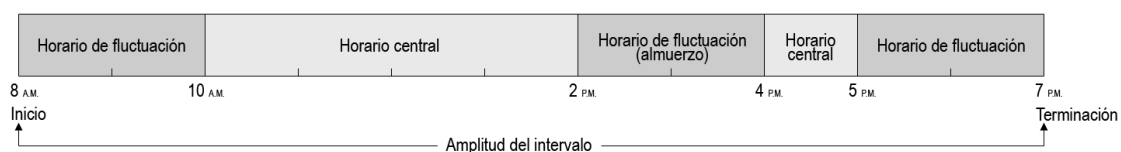


Figura 26: Horario flexible

La mayor parte de la evidencia muestra que el horario flexible tiende a reducir el absentismo, disminuye los gastos de horas extras, mejora el clima laboral y aumenta la productividad (Kim y Compagna, 1981). Los problemas con los compromisos familiares, el ocio, otros trabajos, el transporte y el estrés se pueden aliviar mediante los horarios flexibles. Los retrasos prácticamente se eliminan, ya que la jornada de trabajo comienza con la llegada. El retraso sólo cuenta si el trabajador llega después del inicio del horario central. El *flexitime* también tiene sus desventajas: crea dificultades para supervisar a los trabajadores fuera del horario central, causa confusión en un trabajo por turnos, aumenta las dificultades cuando alguien con una habilidad particular no está disponible, vuelve más difícil y costosa la planificación y el control y puede obligar a los gerentes a alargar su semana de trabajo si han de controlar a todo su personal. Existen algunos puestos en los que el *flexitime* no es posible por la interdependencia entre las tareas. Así, tales programas no son comunes en las organizaciones de producción debido a que la interdependencia entre los trabajadores de línea y las operaciones de proceso continuo provocan que la ausencia de cierto trabajador ocasionalmente cause problemas específicos (Landy y Conte, 2004). Tampoco resulta viable para trabajos en los que el servicio proporcionado exige que los empleados estén en sus puestos a determinadas horas (receptionistas, vendedores de tiendas minoristas, etc.). Aunque existe una amplia evidencia de que el horario flexible beneficia a los individuos (Gottlieb *et al.*, 1998), es bastante posible que perjudique el funcionamiento de los equipos. Si los empleados deben trabajar como un equipo, los horarios individualizados que permite el horario flexible pueden limitar la continuidad del equipo.

Tiempo parcial. Los trabajadores a tiempo parcial trabajan menos tiempo que los trabajadores de plantilla a tiempo completo y reciben muchas menos prestaciones sociales que los puestos de trabajo a tiempo completo, lo cual le supone al empresario ahorros sustanciales. Tradicionalmente, los trabajadores a tiempo parcial han sido

empleados del sector servicios, porque tiene una alta variación de la demanda entre los momentos álgidos de la demanda y los momentos bajos (lectura 16).

Las empresas que hacen reducciones de plantilla para reducir sus costes laborales se caracterizan por haber reestructurado sus puestos de trabajo cambiando a trabajadores de plantilla a tiempo completo por puestos de trabajo a tiempo parcial. Las empresas cada vez utilizan más el trabajo a tiempo parcial para evitar la ‘huida de cerebros’; por ejemplo, mujeres altamente cualificadas que necesitan una mayor conciliación de la vida laboral y personal para poder dedicar más tiempo a sus familias.

LECTURA 16: MINISUELDOS PARA PUESTOS ‘LOW COST’

Mateo tiene 22 años, estudia Física en la Universidad Libre de Berlín y completa los 648 euros que recibe al mes por la beca universitaria BAföG con un miniempleo de lunes a viernes, de tres horas al día, en una cafetería en la que gana otros 400 euros. “A partir de las cinco de la tarde reciben el grueso de clientes y necesitan camareros extra durante unas horas. A mí me viene muy bien el dinero para ir un poco más holgado y, de paso, voy cotizando para mi pensión de jubilación”, explica.

Unos 6,8 millones de alemanes trabajan, como él, en régimen de miniempleo, un contrato de baja remuneración para trabajos que no requieren cualificación. Los miniempleos fueron ideados en 2003 por la Administración del socialdemócrata Gerhard Schröder y son uno de los factores que han permitido a Alemania seguir creando empleo incluso en los peores momentos de la crisis. En el marco de la reforma laboral Hartz II, el parlamento y el Gobierno federal crearon esta modalidad de contrato que facilita a las empresas el empleo flexible en el segmento de los salarios bajos y a los trabajadores cotizar para su jubilación mediante su inclusión en el seguro obligatorio de pensiones.

Este tipo de contrato sólo es posible en casos de “trabajos de baja consideración”, es decir, que no resulte vital para el funcionamiento de una empresa, y sirve fundamentalmente para sacar a la luz el trabajo que en otras economías suele efectuarse en negro, como el de las limpiadoras del hogar, los recaderos o repartidores, los profesores particulares o las cuidadoras de niños o ancianos.

La remuneración mensual máxima de un miniempleo es de 400 euros. El trabajador queda totalmente eximido de pagar impuestos por esos ingresos. El empresario abona el 2% a Hacienda, el 28% a la Seguridad Social, el 15% al seguro de pensiones y el 13% al seguro de enfermedad. De esta forma, la deducción total asciende al 30% y el empresario paga una suma de 520 euros al mes. La pensión resultante de un empleo de 400 euros ascendería a menos de 3 euros al mes por año trabajado. Pero, si voluntariamente el trabajador añade el 4,5% de sus ingresos al 15% que paga el empresario –18 euros–, el derecho adicional a la pensión asciende a 4,28 euros.

Cada mes trabajado se cotiza como un mes completo de empleo con pleno derecho a la pensión, siempre que el período de cotización haya alcanzado un mínimo de cinco años. De lo contrario, contabiliza proporcionalmente al número de horas trabajadas. Y en caso de incapacidad laboral parcial, el interesado adquiere pleno derecho a las prestaciones de rehabilitación o a la prejubilación.

Los miniempleos son acumulables, pero si los ingresos totales obtenidos superan los 400 euros, pasamos al siguiente tramo, el de los midijobs. Para salarios que oscilan entre 400,01 y 800 euros, que se consideran también empleos en el segmento bajo, el empresario abona al seguro de pensiones la mitad del tipo de cotización regular (9,75%), mientras que la cuota del trabajador aumenta progresivamente del 4% al 9,75%. En todo caso, el trabajador tiene derecho al total de las prestaciones del seguro de pensiones.

Por otra parte, los minijobs se han convertido en una opción cada vez más atractiva para los pensionistas alemanes. En concreto, en 2012 son 761.000 jubilados alemanes, 120.000 de ellos mayores de 75 años, los que trabajan en un minijobs, ya sea por necesidad o para mantenerse activos.

Fuente: Sánchez, R. (2011): “Minisueños para puestos low cost”, *El Mundo*, 18 de diciembre, p. 8.

Compartir el puesto. Es la práctica de tener a dos o más personas que se repartan una semana de 40 horas de trabajo. Quienes comparten un puesto por lo general trabajan tres días a la semana con un día de superposición para realizar extensos intercambios personales. El empleador también puede programar el trabajo para ajustarlo a los momentos de carga máxima diaria en el trabajo. Este tipo de programación puede ser

atractivo para personas con hijos en edad escolar que quieren trabajar, pero no aceptan las exigencias y problemas de un puesto de tiempo completo. En general, compartir puestos se adapta a las necesidades familiares en las que uno o ambos cónyuges desean trabajar sólo por horas. También se adapta a las necesidades de los trabajadores de más edad, que desean retirarse de manera gradual o abreviar su semana de trabajo. Asimismo, compartir puestos también puede limitar los despidos en tiempos de crisis. Quienes comparten un puesto generalmente tienen mejores niveles de asistencia que los empleados regulares de tiempo completo, ya que los empleados tienen tiempo durante la semana para sus necesidades personales.

Sin embargo, compartir puestos también causa varios problemas. Quizás los empleadores no desean que dos trabajadores hagan el trabajo de uno, ya que el tiempo requerido para orientar y capacitar al segundo empleado constituye un coste adicional. Puede que tampoco quieran distribuir las prestaciones sociales entre dos personas que trabajan por horas. Este problema se elimina permitiendo que los interesados paguen la diferencia que supone el seguro médico (o de vida) para un empleado a tiempo completo y la cantidad a prorratear que el patrón de otro modo pagaría por un empleado por horas. Sin embargo, el principal inconveniente desde la perspectiva de la dirección es encontrar parejas de empleados compatibles que puedan coordinar con éxito las complejidades de un solo trabajo. La clave para que funcione el puesto de trabajo compartido es una buena comunicación entre los asociados, quienes utilizan varias formas para estar en contacto: llamadas telefónicas, actualizaciones por escrito, correo electrónico y correo de voz.

Existen diferencias con el trabajo a tiempo parcial (Aamodt, 2010). En primer lugar, el trabajo a tiempo parcial suele requerirse para puestos de baja cualificación mientras que el compartido se utiliza en tareas complejas. En segundo lugar, el desempeño de un trabajador a tiempo parcial rara vez afecta al desempeño de otro. Es decir, el resultado realizado por dos empleados a tiempo parcial da como resultado dos trabajos distintos. Finalmente, los programas de compartir el puesto están dirigidos a empleados que tienen responsabilidades familiares.

Teletrabajo. El teletrabajo (trabajo a distancia o trabajo en casa) consiste en realizar fuera de la oficina al menos dos días por semana el trabajo que generalmente se ejecuta dentro de la misma usando diversas tecnologías de la información que suele proporcionar la empresa (cada vez se utiliza más un término estrechamente relacionado, la oficina virtual, para describir a los empleados que trabajan desde su propia casa de forma relativamente permanente). Los empleados suelen recibir y enviar trabajo desde su hogar por vía telefónica, fax o un modem que conecte el ordenador del hogar con el ordenador central de la oficina. Las empresas antes de ofrecer esta posibilidad a sus empleados les exigen un mínimo de antigüedad. De acuerdo con Gottleib *et al.* (1998), los empleados que trabajan en casa necesitan un adecuado contexto laboral para su confort y seguridad, incluyendo una iluminación adecuada, mobiliario de oficina y equipamiento. Los teletrabajadores necesitan tener estrictos hábitos de trabajo y la capacidad para saber cuándo dejar el trabajo y dirigir la atención hacia los asuntos personales. El teletrabajo está especialmente indicado para empleados autodisciplinados, con buena capacidad para la gestión del tiempo y que requieran una supervisión mínima, además de disfrutar de cierto grado de estabilidad personal y familiar. Deben haberse ganado también la confianza de sus gerentes gracias a su buen rendimiento.

Se han identificado tres categorías como las más adecuadas para el teletrabajo: tareas rutinarias de tratamiento de información, actividades móviles y profesionales y otros trabajos intensivos en conocimiento. Escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayor parte de su tiempo delante de un ordenador o al teléfono son candidatos naturales para el trabajo a distancia.

Los teletrabajadores tienen menos conflictos familiares ocasionados por el trabajo, una mejor relación con su supervisor, una mayor satisfacción laboral, menos estrés, menos intenciones de abandonar la empresa y mejores niveles de desempeño (Gajendran y Harrison, 2007).

Entre las ventajas personales del trabajo a distancia se incluyen la ausencia de las distracciones del centro de trabajo, menor tiempo y gasto de dinero en transporte, flexibilidad para programar la jornada laboral, la posibilidad de elegir el entorno de trabajo más adecuado, la disminución de los gastos por vestimenta, la oportunidad de dedicar más tiempo a la familia e incluso la posibilidad de cuidar de los hijos en casa. Además, no se necesita cumplir con determinados formalismos que deberían respetarse dentro de la empresa. La incidencia del trabajo a la hora de decidir la ubicación del domicilio es menor. Entre las ventajas para la empresa, se cuentan mejoras de la productividad, menores necesidades de espacio para oficinas, los empleados pueden estar más cerca de los clientes, la oportunidad de contratar a empleados clave que trabajan desde una ciudad distante, una mayor lealtad de los empleados porque el empleador ‘hizo el esfuerzo adicional’ de configurar el sistema y la oportunidad de dar cabida a empleados con impedimentos o enfermedades crónicas (Goodrich, 1990). Algunos empleados incluso se sienten inclinados a dedicar más tiempo y esfuerzo a cambio de la comodidad de trabajar en el hogar. También entraña ventajas para la sociedad, ya que se reduce el tráfico automovilístico y la contaminación y permite la contratación de personas que no pueden trabajar fuera de casa.

Sin embargo, el teletrabajo no elimina la necesidad del servicio de cuidado de los niños porque rara vez es posible simultanear las responsabilidades del trabajo y el cuidado de los más pequeños en casa. Para cumplir las fechas límite y llevar a cabo las tareas que no se pueden terminar durante la jornada de trabajo normal, algunos trabajan horas extras no pagadas. El aislamiento de los compañeros suele citarse como un coste significativo del teletrabajo. Como consecuencia del aislamiento físico, los trabajadores a distancia pueden sentirse sin contacto con sus redes habituales (sociales), incapacitados para experimentar el estímulo intelectual de sus compañeros de trabajo, alejados de los canales de comunicaciones informales y aislados de muchas fuentes de apoyo social. Cuando los empleados están fuera de onda, pueden perder oportunidades de conseguir nuevos encargos, de competir por puestos de trabajo vacantes, de trabajar con otros compañeros y estar al día de los últimos avances. El teletrabajo también presenta carencias para las empresas, tales como: grandes desembolsos iniciales para adquirir los equipos que necesita el teletrabajador, la inseguridad de las comunicaciones con el empleado y las dificultades para controlar y supervisar su trabajo y la responsabilidad de asegurar la salud y seguridad del lugar de trabajo de los empleados. Aunque la gerencia no puede vigilar constantemente a los empleados en sus casas, debe asegurarse de que comprendan cuáles son las técnicas apropiadas para usar los equipos. Además, si ocurren accidentes o lesiones, los empleados deben saber las reglas necesarias para informar a la empresa.