

## **CAPÍTULO 5. SISTEMAS DE RECOMPENSAS.**

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc.; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva<sup>11</sup> que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso<sup>12</sup>. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización.

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.

Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervención se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo. Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las

---

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., Colombia, c2002, p. 4.

<sup>12</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., Colombia, c2002, p. 229.

mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etcétera.

## **5.1 EFECTOS DE LAS RECOMPENSAS SOBRE LOS INDIVIDUOS Y LAS ORGANIZACIONES.<sup>13</sup>**

Se han realizado numerosas investigaciones sobre este tema. Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. Por ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más dentro de su paquete de sistemas de recompensas la inclusión de un seguro de vida que aquellos trabajadores ya mayores.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

---

<sup>13</sup> Rafael Guízar Montúfar. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., México, c2004, p. 285.



Figura 5.1 Las recompensas son una fuente de motivación para superar obstáculos.

## **5.2 EL PAGO COMO HERRAMIENTA DE LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS.**

En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado, ya que se le considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir de lo cual se han desarrollado novedosos esquemas de pago<sup>14</sup>, a saber:

1. Planes de pago basados en las habilidades.
2. Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
3. Incremento de salario para todos.
4. Sistemas de pago basados en el desempeño.
5. Participación en las ganancias.

---

<sup>14</sup> Rafael Guízar Montúfar. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., México, c2004, p. 285.

6. Promociones.

7. Beneficios colaterales.

### **5.3 PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL.**

En muchos países latinoamericanos se aplican ciertos esquemas específicos de recompensas<sup>15</sup> llamados prestaciones y servicios al personal, entre los cuales se pueden mencionar:

1. **PÓLIZAS DE SEGUROS**, que pueden ser de salud, de vida y por accidentes e incapacidad temporal o permanente.

1.1 **En el campo de la salud.** Pueden ser pólizas de gastos médicos mayores o menores. Cuando se utiliza este servicio, se debe pagar el deducible correspondiente. Existen otras pólizas que cubren atención dental, óptica, maternidad y atención durante el embarazo, etcétera. Las pólizas médicas cubren hospitalización por accidente sin necesidad de erogar, en el momento de la internación, ninguna cantidad o garantía.

1.2 **Pólizas de vida.** Dos años de salario es lo que regularmente cubre.

1.3 **Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente.** El monto de la indemnización varía según la profesión. Así, por ejemplo, un daño en la vista puede determinar la incapacidad total de un pintor.

#### **2. PRESTACIONES INDEPENDIENTES DE LAS ÁREAS COTIDIANAS:**

2.1 **Días feriados o vacaciones.** En algunos bancos, las vacaciones se otorgan con base en la antigüedad del empleado. Otras empresas otorgan asueto durante la celebración de una fiesta religiosa. Ello ocurre en México el día 12 de Diciembre, día de la virgen de Guadalupe.

2.2 **Ausencias con o sin goce de sueldo.**

2.3 **Actividades deportivas.** En estos casos las empresas absorben los gastos de uniformes de los empleados.

---

<sup>15</sup> Rafael Guízar Montúfar. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da Ed. México, c2004, p. 286.

### **3. PRESTACIONES RELACIONADAS CON EL HORARIO:**

3.1 *Flexibilidad del horario.* También conocido como “tiempo flexible” o flexitime, suele aplicarse en empresas que se dedican a la investigación, en las cuales si un área no cumple su tarea, ello no repercute necesariamente en las demás.

### **4. SERVICIOS A LOS EMPLEADOS:**

4.1 *Cafetería o restaurante.*

4.2 *Apoyo para la educación formal.*

4.3 *Servicios financieros.* Préstamos a bajos intereses, financiamiento para compra de vivienda y de vehículos, etcétera.

### **5. SERVICIOS SOCIALES:**

5.1 *Gastos de reubicación.* Hotel, mudanza, menaje, depósito para renta de casa, son a cargo de la empresa cuando el empleado se muda por requerimientos del trabajo.

**6. PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES.** Es el conocido reparto de de utilidades que se otorga cada año a los empleados. Muchos de ellos trabajan en determinada empresa por el atractivo que representan las utilidades que puedan percibir.

## **5.4. MODELO DE EQUIDAD DE JOHN STACY ADAMS.**

Para que un programa de recompensas económicas sea completo es necesario considerar diversas situaciones.

Los análisis de puesto y estudios de sueldos y salarios clasifican los puestos, pues comparan uno con otro de acuerdo con sus niveles de responsabilidad.

La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados según su desempeño y les otorgan más recompensas.

La participación de utilidades clasifica a las organizaciones de acuerdo con su desempeño económico general y recompensa a los empleados como socios de ella.

Estos tres sistemas son el punto de partida para un programa de pago completo.

Davis y Newstrom, en su libro *El comportamiento humano en el trabajo*, sostienen que, en su modelo de equidad, John Stacy Adams afirma que: *“los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones relevantes al empleo que desempeñan con las recompensas que reciben; además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación”*.<sup>16</sup>

Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, por lo cual desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación e inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.

Es útil para todo aquel que estudia el comportamiento humano poder conocer las posibles reacciones relacionadas con el desempeño futuro de las personas.

Según Terence R. Mitchell: *“Si los empleados piensan que no se les recompensa en forma adecuada y que no pueden hacer mucho para influir directamente en sus premios, tienden a estar insatisfechos, a trabajar menos y a ausentarse más frecuentemente que cuando creen que se les está tratando de modo equitativo”*.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Rafael Guízar Montúfar. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da Ed. México, c2004, p. 287.

<sup>17</sup> David R. Hampton. Administración. McGraw-Hill, 3ra. Ed., México, c1989. p. 448

Las empresas tienen éxito a través del tiempo debido a que pueden hacer mejor que sus rivales ciertas cosas a las que sus clientes otorgan gran valor. Es importante diseñar sistemas de reconocimiento que puedan utilizarse para apoyar las diferentes estrategias que tiene una organización.

La esencia del diseño de una estrategia astuta consiste en seleccionar las competencias y capacidades en las cuales es necesario concentrarse y utilizarlas para apuntalar la estrategia. En ocasiones, la compañía ya tiene establecidas competencias y capacidades valiosas, y a veces debe ser proactiva en el desarrollo y la creación de éstas para complementar y reforzar su base de recursos ya existente. En otras ocasiones es necesario desarrollar internamente las competencias y capacidades deseadas.

Desde una perspectiva del diseño de la estrategia, las fortalezas de recursos de la empresa resultan fundamentales porque pueden constituir la piedra angular de la estrategia y la base para la creación de una ventaja competitiva.

Según Paul Allaire, ex Director General de Xerox Corporation: *“Si se habla de cambio, pero no se modifica el sistema de premios y reconocimientos, nada cambia”*.<sup>18</sup>

Cuando se desea implantar y ejecutar una estrategia en una organización es importante que todos los individuos se comprometan de manera entusiasta con la ejecución de la estrategia y el logro de los objetivos de desempeño. En las organizaciones típicamente se trata de conseguir el compromiso de toda la organización con la realización del plan estratégico motivando al personal y premiándolo por el buen desempeño.

Un gerente tiene que hacer algo más que hablar con todos acerca de la importancia que las nuevas prácticas estratégicas y los objetivos de desempeño tienen para el bienestar futuro de la organización. Por más inspiradas que sean, las palabras rara vez logran que la gente se esfuerce al máximo durante mucho tiempo.

Para conseguir el compromiso sostenido de los empleados, la gerencia debe ser ingeniosa para diseñar y usar incentivos de motivación, tanto monetarios como no monetarios.

---

<sup>18</sup> Arthur A. Thompson y A. J. Strikland III. Administración Estratégica. Textos y casos. McGraw-Hill. 13ª Ed., México, c2004, p. 388.

Mientras más conozca un gerente acerca de lo que motiva a los subordinados y cuanto más confíe en los incentivos de motivación como herramienta para la ejecución de la estrategia, tanto mayor será el compromiso de los empleados con la buena ejecución del plan estratégico de la compañía.

La función de los sistemas de reconocimiento es alinear el bienestar de los miembros de la organización con la realización de la visión de la compañía, de tal suerte que los miembros de la organización se beneficien de ayudar a la empresa a ejecutar su estrategia de manera competente y satisfacer plenamente a los clientes.

Aunque los incentivos financieros (aumentos de salario, gratificaciones por desempeño, opciones de compra de acciones y paquetes de jubilación) son el componente central de los sistemas de reconocimiento de la mayoría de las firmas, los gerentes normalmente hacen uso intensivo de incentivos no monetarios, como las palabras frecuentes de elogio (o crítica constructiva), reconocimiento especial en reuniones de la compañía o en el boletín informativo de ésta, más (o menos) seguridad del empleo, comisiones estimulantes, oportunidades de transferencia a lugares atractivos, mayor (o menor) control del trabajo y autonomía en la toma de decisiones, y ascensos rápidos (o el riesgo de quedar “marginado” en un empleo rutinario o sin oportunidades de progresar). Además, los gerentes eficaces están muy atentos al poder motivador de brindar a la gente la oportunidad de formar parte de algo emocionante y de obtener una mayor satisfacción personal, retarlos, con objetivos de desempeño ambiciosos, crear un ambiente de trabajo estimulante e interesante y los lazos intangibles de la aceptación en el grupo y un ambiente de trabajo “familiar”. Pero la estructura de motivación y reconocimiento debe usarse de manera creativa y vincularse directamente al logro de los resultados de desempeño necesarios para la buena ejecución de la estrategia.

Uno de los mayores desafíos de la ejecución de la estrategia es emplear técnicas de motivación que creen compromiso incondicional y generen ciertas actitudes entre los empleados.

A continuación menciono algunas técnicas de motivación y reconocimiento de compañías que han sido innovadoras al idear todo tipo de prácticas de motivación y reconocimiento novedosas que han ayudado a crear un ambiente de trabajo que apoye la

ejecución de la estrategia. He aquí una visión de lo que algunas empresas consideran que son las mejores prácticas:<sup>19</sup>

1. Proporcionar prestaciones y privilegios atractivos. Las diversas opciones en este ámbito incluyen:

- Guardería infantil interna.
- Instalaciones de gimnasio y terapeutas de masajes en el lugar de trabajo.
- Oportunidades de vacaciones y descansos en instalaciones recreativas propiedad de la firma (casas de playa, ranchos, condominios en centros turísticos).
- Servicios personales de conserjería.
- Cafeterías subsidiadas y comidas gratis.
- Vestido informal todos los días.
- Servicios de viajes para el personal.
- Períodos sabáticos pagados.
- Planes de reparto de utilidades.
- Licencias de maternidad.
- Permisos con goce de sueldo para atender a familiares enfermos.
- Trabajo a distancia.
- Semanas laborales comprimidas (cuatro días de 10 horas, en lugar de cinco días de 8 horas).
- Horarios de verano reducidos.
- Becas universitarias para los hijos.
- Gratificaciones instantáneas por desempeño excepcional.
- Servicios de traslado.

2. Asegurarse de que las ideas y sugerencias de los empleados se valoren y respeten. Las investigaciones indican que las medidas adoptadas por muchas compañías para delegar la toma de decisiones y facultar a los empleados aumentan la satisfacción y motivación de éstos, además de mejorar la productividad. El uso de equipos auto administrados tiene un efecto muy parecido.

---

<sup>19</sup> Arthur J. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III. Administración Estratégica. Textos y casos. McGraw-Hill, 13ª Ed., México, c2004, p. 408.

3. Crear un ambiente de trabajo donde haya una genuina sinceridad, interés y respeto mutuo entre los trabajadores y entre la gerencia y los empleados. Las compañías donde la gente se habla por su nombre y hay una fuerte camaradería son cada vez más la regla debido al efecto benéfico en el ambiente de trabajo.

4. Ofrecer liderazgo inspirador y hacer que los empleados se sientan parte de hacer algo que vale mucho la pena en un sentido social más amplio. Los trabajos con un propósito noble tienden a entusiasmar a los empleados.

5. Compartir información con los empleados sobre el desempeño financiero, la estrategia, las medidas de operación, las condiciones del Mercado y los actos de los competidores. Esto transmite la sensación de confianza en los empleados y de que no hay secretos. Ocultar la información a los empleados equivale a negarles información útil para realizar su trabajo, les impide ser “estudiantes del negocio” y por lo general los desalienta.

6. Tener instalaciones “fabulosas”. Un impresionante complejo corporativo para que los empleados trabajen por lo general tiene efectos decididamente positivos en la moral y la productividad.

7. Realizar promociones internas siempre que sea posible. Esta práctica coadyuva a crear lazos entre trabajadores y empleadores, además de ser un incentivo por el buen desempeño. Las promociones internas también ayudan a garantizar que la gente en puestos de responsabilidad conozca en realidad el negocio, la tecnología y operaciones que está manejando.

8. Ser flexible en la manera en que la compañía aborda la administración del personal (motivación, remuneración, reconocimiento, reclutamiento) en los entornos multinacionales y multiculturales. Los gerentes y empleados en países cuyas costumbres, hábitos, valores y prácticas de negocios varían de los de la “oficina matriz” a menudo se sienten frustrados con la insistencia en prácticas mundiales y uniformes de administración del personal. Sin embargo, el área más importante donde la uniformidad es esencial es la transmisión del mensaje de que la organización valora a la gente de todas las razas y antecedentes culturales y que no tolerará la discriminación con base en la raza, género o cultura.

Si el método de motivación<sup>20</sup> y estructura de premios de una organización induce demasiada presión, competitividad interna e inseguridad del empleo, el impacto en la moral del personal y la ejecución de la estrategia puede ser contraproducente. Los hechos demuestran que la presión del gerente para mejorar la ejecución de la estrategia debe incorporar más elementos de motivación positivos que negativos porque cuando la cooperación se consigue y se premia con convicción, en lugar de forzarse por medio de órdenes y amenazas (implícitas y explícitas) de castigo, la gente propende a responder con más entusiasmo, esfuerzo, creatividad e iniciativa.

Sin embargo, no es prudente eliminar por completo la presión para obtener buen desempeño individual y de grupo y el estrés y angustia que provoca. No hay pruebas de que un ambiente de trabajo sin presión conduzca a una ejecución superior de la estrategia o a un buen desempeño sostenido.

A menos que existan consecuencias significativas en la remuneración, carrera profesional y satisfacción en el trabajo asociadas con la puesta en práctica exitosa de las iniciativas estratégicas y el logro de los objetivos estratégicos de desempeño, poca gente responderá a las exhortaciones de la alta dirección que insisten en el esfuerzo dedicado para ejecutar las iniciativas estratégicas y realizar la visión y los objetivos de la compañía.

La manera más confiable de mantener a la gente centrada en los objetivos organizacionales y de convertir estos objetivos de desempeño en un estilo de vida en toda la organización es retribuir generosamente y dar reconocimiento a los individuos y grupos que logran sus objetivos de desempeño asignados y negar los premios y reconocimientos a quienes no los logran.<sup>21</sup>

El empleo de incentivos y premios es la herramienta más poderosa con que cuenta la gerencia para conseguir el compromiso firme de los empleados con la ejecución diligente y competente de la estrategia.

---

<sup>20</sup> Arthur J. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III. Administración Estratégica. Textos y casos. McGraw-Hill, 13ª Ed., México, c2004, p. 407.

<sup>21</sup> Arthur J. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III. Administración Estratégica. Textos y casos. McGraw-Hill, 13ª Ed., México, c2004, p. 409.

Si estas herramientas no se usan de manera sensata y convincente, se debilita todo el proceso de implantación y ejecución de la estrategia. Las decisiones sobre los aumentos salariales, incentivos de remuneración, promociones, tareas clave, así como las formas y medios de otorgar elogio y reconocimiento son mecanismos potentes para llamar la atención y generar compromiso.

Dichas decisiones rara vez escapan al escrutinio severo de los empleados, y revelan más acerca de lo que se espera y cuándo se considera que se está realizando un buen trabajo que ningún otro factor. De este modo, el sistema de incentivos y premios de una compañía termina siendo el vehículo por medio del cual la estrategia se ratifica emocionalmente en la forma de un genuino compromiso de los trabajadores. Los incentivos basados en el desempeño hacen que los empleados piensen que lo que más les conviene es realizar su mejor esfuerzo para cumplir los objetivos de desempeño cruciales para la estrategia y ejecutar ésta competentemente.

La clave para crear un sistema de premios que promueva la buena ejecución de la estrategia radica en convertir a las mediciones del desempeño relacionadas con la estrategia en la base dominante para diseñar los incentivos, evaluar los esfuerzos individuales y grupales y entregar los premios. Deben establecerse objetivos de desempeño impulsados por la estrategia para cada unidad de la organización, cada gerente, cada equipo o grupo de trabajo y quizá para cada empleado; dichos objetivos deben medir si la ejecución de la estrategia avanza satisfactoriamente. El sistema de incentivos deberá premiar los resultados que se obtengan dependiendo de la estrategia que se desee implantar.

Para crear un sistema de premios e incentivos que apoye la estrategia, una compañía tiene que hacer énfasis en premiar al personal por obtener resultados y no sólo por desempeñar obedientemente las funciones encomendadas. Centrar la atención y energía de los empleados en qué lograr, y no en qué hacer, hace que el entorno de trabajo se oriente hacia los resultados. Es una mala táctica administrativa ligar los incentivos y premios al desempeño satisfactorio de las tareas y actividades con la esperanza de obtener de paso los resultados comerciales y logros de la empresa deseados. En cualquier trabajo, desempeñar las tareas asignadas no equivale a lograr los resultados esperados. Trabajar mucho, mantenerse ocupado y atender diligentemente las labores encomendadas no garantiza los resultados.

Las mediciones del desempeño en las cuales se basarán los incentivos de remuneración dependen de la situación: la prioridad adjudicada a los diversos objetivos financieros y estratégicos, los requisitos para el éxito estratégico y competitivo, y los resultados específicos que se necesitan en las distintas facetas de la empresa para mantener al día la ejecución de la estrategia.

Los siguientes lineamientos<sup>22</sup> son recomendados para crear un sistema de incentivos de remuneración que ayuden a impulsar la ejecución exitosa de la estrategia.

1. El pago por desempeño debe ser parte importante, y no menor, del paquete total de remuneración.
2. El plan de incentivos debe extenderse a todos los gerentes y trabajadores y no limitarse a la alta dirección.
3. El sistema de premios debe administrarse con cuidado y justicia escrupulosos.
4. Los incentivos deben vincularse estrechamente sólo al logro de los objetivos de desempeño establecidos en el plan estratégico.
5. Los objetivos de desempeño que se espera que cada individuo logre deben abarcar los resultados que dicho individuo puede lograr personalmente.
6. El plazo entre la revisión del desempeño y el pago del premio debe ser corto.
7. Uso liberal de los premios no financieros; no depender exclusivamente de los premios financieros.
8. Evitar por completo eludir el sistema con el objeto de premiar a los empleados cuyo desempeño no cumple con los requisitos establecidos.

---

<sup>22</sup> Arthur J. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III. Administración Estratégica. Textos y casos. McGraw-Hill, 13ª Ed., México, c2004, p. 412.

Una vez diseñados los incentivos, tienen que comunicarse y explicarse. Todo el mundo necesita comprender cómo se calculan los incentivos de remuneración y cómo los objetivos de desempeño individual y grupal contribuyen a la realización de los objetivos organizacionales de desempeño. Además, las razones de las fallas o desviaciones de los objetivos tienen que explorarse con todo detalle para determinar si las causas son atribuibles al desempeño individual o grupal deficiente o a circunstancias fuera del control de los responsables. La presión para lograr el objetivo de desempeño estratégico y financiero y mejorar continuamente en la ejecución de la estrategia debe ser implacable; tiene que predominar la norma de “*no se aceptan excusas*”.<sup>23</sup>

Sin embargo, dicha presión tiene que ir acompañada de premios merecidos y significativos; sin un pago suficiente, el sistema no funciona y al ejecutor de la estrategia no le queda más opción que gritar órdenes a los empleados para que las cumplan.

Las compañías multinacionales tienen que incorporar cierto grado de flexibilidad al diseño de los incentivos y premios para dar cabida a las tradiciones y preferencias culturales.

---

<sup>23</sup> Arthur J. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III. Administración Estratégica. Textos y casos. McGraw-Hill, 13ª Ed., México, c2004, p. 413.