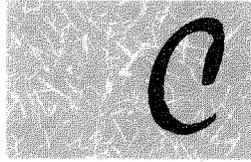


## Unidad 7

---

- La motivación.



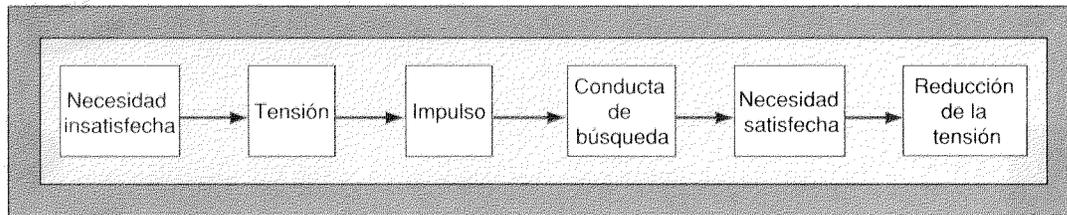
## Conceptos básicos de la motivación

# Capítulo 4

*Al terminar este capítulo, el lector:*

1. Esbozará los procesos básicos de la motivación.
2. Describirá la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
3. Comparará la teoría X y la teoría Y.
4. Distinguirá entre motivadores y factores de higiene.
5. Hará una lista de las características que los grandes realizadores prefieren en el trabajo.
6. Resumirá las clases de metas que aumentan el desempeño.
7. Comparará la teoría del reforzamiento y la del establecimiento de metas.
8. Explicará la teoría de la equidad.
9. Aclarará las relaciones claves en la teoría de las expectativas.

**A**l referirse a sus hijos, los padres han dicho durante muchos años lo que ha alcanzado el estatus de lugar común: "Tiene la capacidad, pero no se aplica." Pocos trabajamos a todo nuestro potencial —o siquiera cerca— y la mayoría lo admitiría. Einstein subrayó su creencia en la importancia del trabajo empeñoso para lograr el éxito cuando dijo que "el genio es 10 por ciento inspiración y 90 por ciento transpiración". El hecho es que algunos trabajan más duro o se esfuerzan más que otros. El resultado es que individuos de menores capacidades superan a sus contrapartes más dotadas. Por esta razón, el desempeño individual en el trabajo (y en cualquier otra parte) depende no sólo de la capacidad, sino también de la motivación. En este capítulo consideraremos varias



### Ejemplo 4-1

El proceso básico de motivación

explicaciones del porqué algunos se esfuerzan más en el trabajo que otros, y nos serviremos de ellas en el siguiente para describir diversas técnicas de motivación.

## ¿Qué es la motivación?

Podríamos definir motivación en términos de algún comportamiento manifiesto: la gente motivada se esfuerza más por tener un mejor desempeño que la que no lo está; pero tal definición es relativa y nos dice poco. Otra más descriptiva, si bien menos sustancial, diría que la **motivación** es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual. En nuestra terminología, **necesidad** se refiere a alguna carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados. El ejemplo 4-1 muestra el proceso de la motivación.

Una necesidad insatisfecha crea tensión, que estimula los impulsos internos del sujeto. A su vez, los impulsos suscitan la busca de metas particulares que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión, y, para aliviarla, emprenden actividades. Entre más grande sea la tensión, mayor será la actividad necesaria para temprarla. Así, cuando vemos trabajadores afanados en alguna actividad podemos concluir que están impulsados por el deseo de alcanzar alguna meta que valoran.

## Primeras teorías sobre la motivación

La década de los años cincuenta fue fructífera en el desarrollo de conceptos sobre la motivación. Durante ese periodo se formularon tres teorías que, aunque hoy son muy atacadas y se pone en entredicho su validez, siguen siendo las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados: la teoría de la jerarquía de necesidades, la teoría X y la teoría Y y, en fin, la teoría de la motivación-higiene. Desde entonces hemos elaborado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe conocer estas teorías por al menos dos razones: (1) son los cimientos de las teorías contemporáneas, y (2) los gerentes profesionales las utilizan habitualmente, así como su terminología, para explicar la motivación de sus empleados.

### **Teoría de la jerarquía de necesidades**

Podemos decir con seguridad que el acercamiento a la motivación más conocido es la **teoría de la jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow,<sup>1</sup> quien postulaba que en cada ser humano hay un ordenamiento de cinco necesidades:

1. *Necesidades fisiológicas*: Hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades orgánicas.
2. *Necesidades de seguridad*: Certidumbre y protección en contra de los daños físicos y emocionales.
3. *Necesidades sociales*: Aprecio, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. *Necesidades de estima*: Factores internos como el respeto propio, la autonomía y los logros, y externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. *Necesidad de autorrealización*: El impulso por convertirse en todo lo que uno es capaz de ser; comprende crecimiento, desarrollo de las posibilidades personales y realización de las ambiciones propias.

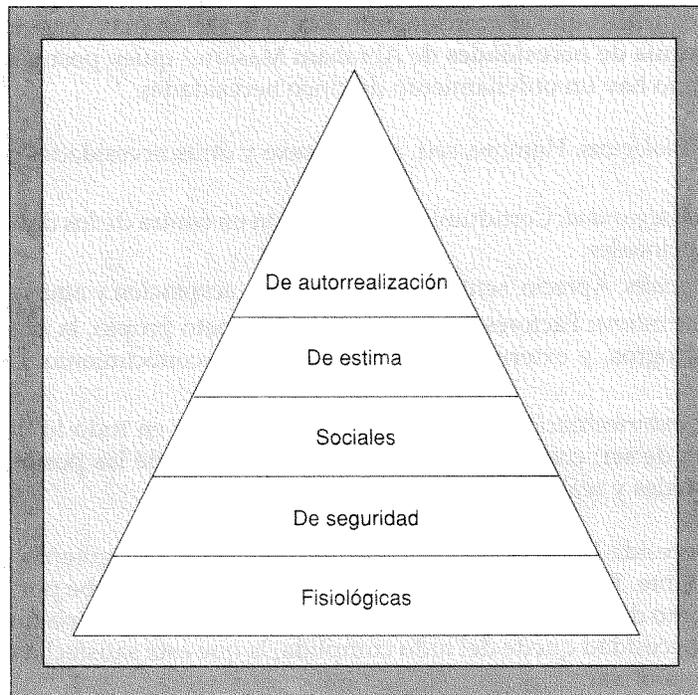
Cuando cada necesidad queda sustancialmente satisfecha, la siguiente se convierte en la dominante. En términos del ejemplo 4-2, el individuo sube por la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow diría que, aun cuando ninguna necesidad quede del todo cumplida, la que está satisfecha en buena medida deja de motivar.

Maslow dividió las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior, mientras que las sociales, de estima y autorrealización son de orden superior. Se distinguen sobre la premisa de que estas últimas se satisfacen internamente, en tanto que las necesidades de orden inferior requieren una satisfacción sobre todo externa (mediante salarios, contratos colectivos y posesiones). En realidad, la conclusión natural que se extrae de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de bonanza económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes tendrán bastante satisfechas sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido amplio reconocimiento, en particular entre los gerentes profesionales. Se puede atribuir esta aceptación a su lógica y a la facilidad de entenderla de manera intuitiva. Por desgracia, en general las investigaciones no la validan; por ejemplo, se ha encontrado poco respaldo a la predicción de que las estructuras de necesidades se organizan de acuerdo con las dimensiones que propuso Maslow o a la de que la satisfacción sustancial de cierta necesidad lleva a la activación de la que le sigue. Así, aunque la jerarquía de necesidades es muy conocida y sin duda alguna muchos gerentes la usan como guía para motivar a sus empleados, hay pocas evidencias sólidas que indiquen que seguir la teoría conducirá a una fuerza de trabajo más motivada.

### **Teoría X y teoría Y**

Douglas McGregor postuló que hay dos puntos de vista distintos acerca de los seres humanos, uno básicamente negativo, llamado **teoría X**, y otro en esencia positivo, la **teoría Y**.<sup>2</sup> Después de observar la forma en que muchos gerentes trataban a sus empleados, McGregor concluyó que el concepto de cada gerente sobre la na-



**Ejemplo 4-2**  
Jerarquía de necesidades de Maslow

turalidad humana se basa en cierto agrupamiento de supuestos con los que moldea su comportamiento hacia sus subordinados.

Según la teoría X, los supuestos que ostenta el gerente son:

1. A los empleados les desagrada inherentemente el trabajo y, cada vez que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Como no les gusta el trabajo, hay que forzarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para que alcancen las metas deseadas.
3. Los empleados rehuirán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que sea posible.
4. Casi todos los trabajadores ponen a la seguridad por arriba de los demás factores laborales y mostrarán pocas ambiciones.

De acuerdo con la teoría Y, los gerentes mantienen cuatro supuestos contrastantes:

1. Los empleados pueden considerar al trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. Quien está comprometido con los objetivos, se dirigirá y controlará por sí mismo.
3. El individuo medio puede aprender a aceptar y aun a buscar responsabilidades.

4. La creatividad —es decir, la capacidad de tomar buenas decisiones— está muy difundida entre la población y no es la provincia exclusiva de los gerentes.

¿Cuáles son las implicaciones para la motivación si uno acepta el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el contexto de la jerarquía de Maslow. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, mientras que la teoría Y parte de que son las de orden superior las que rigen a los empleados. El propio McGregor tenía la creencia de que los supuestos de la teoría Y son más válidos que los de la teoría X, por lo que propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, la creación de trabajos con retos y responsabilidades y buenas relaciones grupales como métodos para llevar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Desafortunadamente, no hay evidencias que confirmen que los dos conjuntos de supuestos sean válidos o que aceptar los de la teoría Y y modificar en consecuencia nuestros actos aumentará la motivación de los trabajadores. Como se hará evidente más adelante, los supuestos de la teoría X o los de la teoría Y podrían ser apropiados en una situación particular.

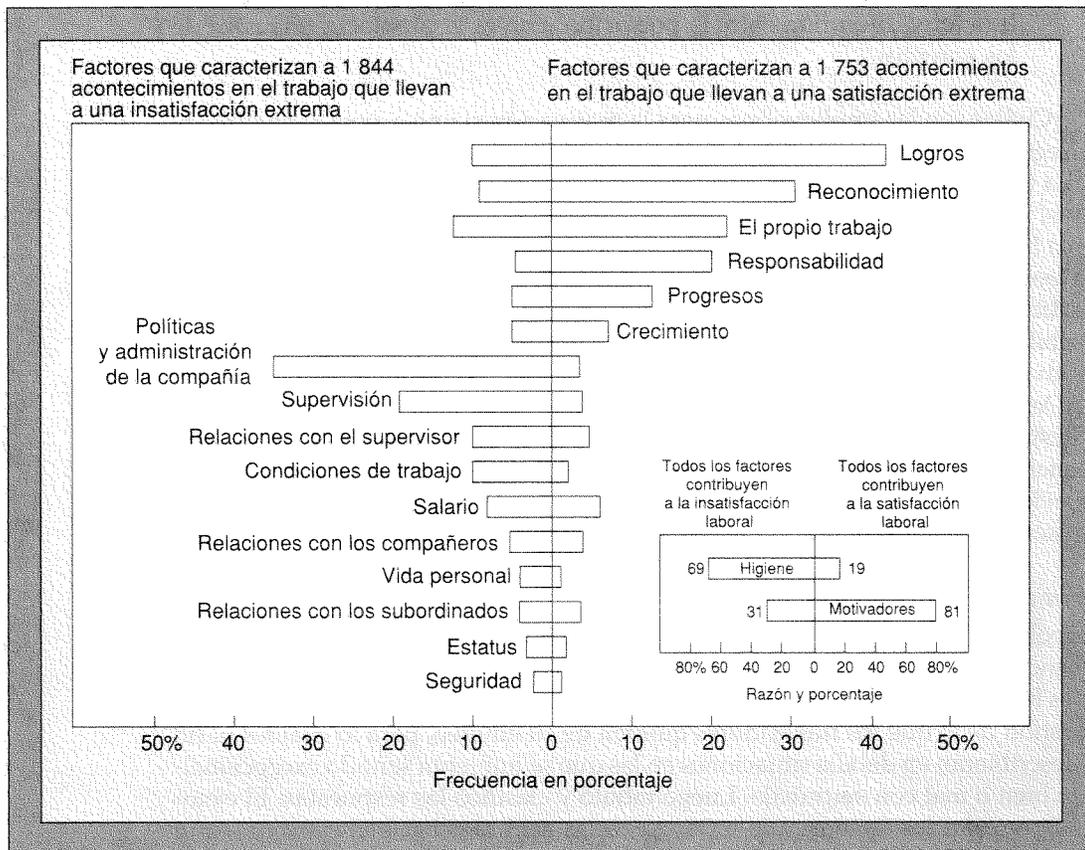
### *Teoría de la motivación-higiene*

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la **teoría de la motivación-higiene**.<sup>3</sup> En la creencia de que la relación del individuo con el trabajo es básica y de que las actitudes hacia éste bien pueden determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la cuestión de lo que los trabajadores quieren de su empleo, para lo cual les pidió que describieran en detalle situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su trabajo. Luego tabuló y clasificó las respuestas. El ejemplo 4-3 muestra los factores que influyen en las actitudes hacia el trabajo, según los resultados de las 12 investigaciones que realizó Herzberg.

A partir de su clasificación, Herzberg concluyó que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien con su trabajo eran notablemente distintas a las que daba cuando se sentía mal. Como se aprecia en el ejemplo, ciertas características tienden a relacionarse en forma constante con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción. Los factores intrínsecos, los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y el progreso parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Los encuestados que se sentían bien con su trabajo solían atribuirse estos factores. Por su parte, los encuestados insatisfechos propendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la dirección de la compañía, la supervisión, las relaciones con la gente y las condiciones de trabajo.

Los datos muestran, según Herzberg, que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como solía creerse. Eliminar las características que producen insatisfacción no vuelve por fuerza satisfactorio el trabajo. Herzberg postulaba que sus descubrimientos indican la existencia de un continuo doble: el opuesto de “satisfacción” es “no satisfacción”, y el de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción laboral son unos y distintos de los que dan por resultado la insatisfacción; por lo tanto, los gerentes que pretenden eliminar los elementos que puedan causar insatisfacción lograrán quizá la tranquilidad, pero no necesariamente la motivación: estarán aplacando a su fuerza de trabajo antes que motivarla. En consecuencia, Herzberg



### Ejemplo 4-3

Comparación de satisfactores e insatisfactores

Fuente: F. Herzberg, "One More Time, How Do You Motivate Employees?", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1968, p. 57. Con autorización. Copyright © 1968 por the President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

denominó **factores de higiene** a características como las políticas y la dirección de la compañía, la supervisión, las relaciones personales, las condiciones de trabajo y el salario. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha, si bien tampoco satisfecha. Si queremos motivar a los empleados, Herzberg sugiere que destaquemos los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y el crecimiento, las características que son intrínsecamente remuneradoras para la gente.

No le faltan detractores a la teoría de la motivación-higiene. Entre las críticas se encuentran las siguientes:

1. El procedimiento que siguió Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a darse el crédito; en el caso contrario, culpa del fracaso al entorno.

2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable. Los calificadores tienen que hacer interpretaciones, de modo que pueden contaminar los resultados al interpretar una respuesta de una manera similar o en forma distinta.
3. No se aplicó una medida general de la satisfacción. Algunos quizá no estén a gusto con parte de su trabajo, pero con todo piensan que es aceptable.
4. La teoría no concuerda con las investigaciones anteriores. Asimismo, ignora las variables situacionales.
5. Herzberg dio por sentada una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación se concentró sólo en la primera. Para que esta investigación sea pertinente, debe suponer una relación estrecha entre ambas.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg es muy popular y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. Por citar un ejemplo, mucho del entusiasmo inicial por la expansión vertical de los puestos para que los trabajadores tuvieran mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo (lo que estudiaremos en el capítulo 14) puede atribuirse en buena medida a los descubrimientos y las recomendaciones de Herzberg.

## Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías anteriores son muy conocidas pero, por desgracia, no han salido bien libradas de un examen más cuidadoso. Sin embargo, no todo está perdido. Hay teorías contemporáneas que cuentan con un grado razonable de documentación de respaldo. Las siguientes teorías representan la vanguardia en la explicación de la motivación de los empleados.

### *Teoría de las tres necesidades*

David McClelland y otros han propuesto la existencia de tres motivos o necesidades principales en el trabajo:<sup>4</sup>

1. La **necesidad de logros (nLog)**. El impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de luchar por triunfar.
2. La **necesidad de poder (nPod)**. El anhelo de hacer que otros se conduzcan de una manera que de otro modo no hubieran seguido.
3. La **necesidad de afiliación (nAfi)**. El deseo de relaciones personales estrechas y amistosas.

Algunos tienen un impulso imperioso por triunfar, pero luchan por las realizaciones personales y no por las recompensas del éxito; tienen el deseo de hacer las cosas mejor o con más eficacia que antes. Este impulso es la necesidad de logros. Al investigarla, McClelland descubrió que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan las situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de hallar solución a los problemas,

recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño y establecer metas que presenten retos moderados. Prefieren trabajar en un problema desafiante y aceptar la responsabilidad del éxito o el fracaso antes que dejar el resultado a la casualidad o a los actos de otros.

Los grandes realizadores se desenvuelven mejor cuando consideran que su probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando creen que tienen 50-50 oportunidades de salir adelante. Les disgusta jugar cuando tienen las apuestas muy en su contra (con muchas probabilidades de fracasar) porque el triunfo en tales situaciones es más cuestión de suerte que de capacidad y no se sienten satisfechos por los logros casuales. Del mismo modo, tampoco les gustan las apuestas muy favorables (con muchas probabilidades de ganar) ya que no enfrentan retos a sus habilidades. Les gusta imponerse metas realistas pero difíciles, que exijan de algún esfuerzo. Cuando las posibilidades de éxito o fracaso son más o menos las mismas, tienen la mejor oportunidad de experimentar sentimientos de logros y satisfacción por sus esfuerzos.

La necesidad de poder es el deseo de causar un efecto, de influir y de controlar a los demás. Los individuos con una *nPod* elevada disfrutan de estar a cargo, luchan por el influjo sobre otros, prefieren las situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a interesarse más por ganar prestigio e influencia que por el desempeño eficaz.

La tercera necesidad señalada por McClelland es la de afiliación, y es la que menos atención ha recibido de los investigadores. La afiliación puede ser asimilada a las metas de Dale Carnegie: el deseo de ser querido y aceptado por los demás. Los individuos con una *nAfi* intensa luchan por la amistad, prefieren las situaciones de cooperación y no las competitivas y esperan relaciones con un grado alto de entendimiento mutuo.

¿Cómo saber si alguien es, digamos, un gran realizador? Habitualmente, los tres motivos se miden con una prueba proyectiva en la que el sujeto responde a un conjunto de imágenes. Cada una se le muestra un instante para que enseguida escriba una historia basada en ella; por ejemplo, una imagen puede retratar a un hombre sentado en un escritorio, mirando pensativo la foto de una mujer y dos niños. Se pide al sujeto que redacte la historia de lo que pasa, lo que precedió a la situación, lo que ocurrirá después, etc. En efecto, la historia se convierte en una prueba proyectiva que mide los motivos inconscientes. Todas las historias se registran y se califica al sujeto en los tres motivos.

Muy numerosas investigaciones señalan que se pueden realizar predicciones razonablemente bien fundadas a partir de la relación entre la necesidad de logros y el desempeño laboral. Aunque se ha investigado menos las necesidades de poder y de afiliación, también aquí hay descubrimientos sustanciales. Primero, los individuos con intensas necesidades de logros prefieren situaciones laborales con responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. Cuando prevalecen estas características, los grandes realizadores estarán muy motivados. Las evidencias muestran continuamente que, por ejemplo, los grandes realizadores tienen éxito en actividades empresariales como dirigir su propio negocio, administrar una unidad independiente en una organización y muchas posiciones de ventas. Segundo, una intensa necesidad de logros no lleva por fuerza a ser un buen gerente, en especial en las organizaciones grandes. Los vendedores con este perfil no son necesariamente buenos gerentes de ventas, y el buen gerente en las

empresas grandes no suele tener una necesidad de logros acentuada. Tercero, las necesidades de poder y de afiliación tienden a estar relacionadas con el éxito gerencial: los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. Por último, se ha logrado capacitar empleados para estimular su necesidad de logros. Si el trabajo exige un gran realizador, la gerencia puede elegir a un miembro con una *nLog* elevada o bien desarrollar a un candidato mediante la capacitación adecuada.

### *Teoría del establecimiento de metas*

Numerosas evidencias respaldan a la **teoría del establecimiento de metas**, que asienta que las intenciones —expresadas como metas— pueden ser la principal fuente de motivación en el trabajo. Podemos decir con un grado considerable de confianza que, a diferencia de las fáciles, las metas concretas aumentan el desempeño y que las difíciles, cuando son aceptadas, dan lugar al mayor rendimiento.<sup>5</sup>

Las metas concretas y difíciles de alcanzar producen un nivel mayor de información que la meta general de “haz lo mejor que puedas”. La especificidad de la propia meta actúa como estímulo interno; por ejemplo, cuando un chofer se compromete a hacer 18 jornadas de ida y vuelta entre dos ciudades vecinas cada semana, esta intención le da un objetivo específico que cumplir. Podemos decir que, en igualdad de circunstancias, el chofer con una meta concreta se desenvolverá mejor que su contraparte sin objetivos o con una meta general (“haz lo mejor que puedas”).

Si se mantienen factores constantes como la capacidad y la aceptación de las metas, también podemos afirmar que entre más difíciles, mayor es el nivel de desempeño; no obstante, es lógico suponer que las metas fáciles se aceptan mejor. Pero una vez que el empleado acepta una tarea ardua, hará su mayor esfuerzo hasta alcanzarla, reducirla o abandonarla.

¿Se esforzarán más los empleados si tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas? Las evidencias acerca de la superioridad de la participación sobre la asignación de metas son contradictorias. En algunos casos, las metas decididas en forma participativa han logrado un desempeño superior; en otros, los individuos se han desenvuelto mejor cuando el jefe establece las metas. Una gran ventaja de la participación es la mayor aceptación de la meta como objetivo deseable por el que hay que trabajar. Como lo apuntamos, la resistencia es grande cuando las metas son difíciles. La gente que toma parte en el establecimiento de las metas se inclina a aceptar incluso las difíciles más que cuando le son impuestas arbitrariamente, puesto que está más comprometida con las decisiones en las que tiene voz. Así, aunque las metas participativas tal vez no tengan superioridad sobre las asignadas cuando la aceptación está dada de antemano, la participación sí aumenta la probabilidad de estar de acuerdo con los cometidos arduos y de actuar en consecuencia.

Los estudios que han puesto a prueba la teoría del establecimiento de metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan retos. No podemos concluir que hacer participar a los empleados en el proceso de determinar las metas sea deseable *siempre*, pero quizá es preferible a la asignación cuando se espera resistencia a los retos difíciles. Así, como conclusión general, tenemos evidencias sustanciales de que las intenciones —articuladas en términos de metas— son una fuerza motivadora poderosa.

El lector atento habrá observado lo que parece una contradicción entre los descubrimientos de las teorías de la motivación para los logros y el establecimiento de metas. ¿Hay una contradicción si la primera dice que las metas que ofrecen retos moderados estimulan la motivación, mientras la segunda afirma que son las metas difíciles las que la llevan al máximo? La respuesta es no, por dos razones. Primera, la teoría del establecimiento de metas se ocupa de la gente en general, en tanto que las conclusiones de la motivación para los logros se fundan sólo en quienes tienen una *nLog* elevada, y tal vez menos de 10 o 20 por ciento de la población son grandes realizadores innatos; por ende, las metas difíciles siguen siendo las recomendadas para la mayoría de los trabajadores. Segunda, las conclusiones del establecimiento de metas se aplican a los que aceptan y se comprometen con ellas. Las metas arduas aumentarán el desempeño sólo si son aceptadas.

### *Teoría del reforzamiento*

La contraparte de la teoría del establecimiento de metas es la del reforzamiento. La primera es un acercamiento cognoscitivo que postula que el individuo dirige sus actos. La **teoría del reforzamiento** es un planteamiento conductual que argumenta que los refuerzos condicionan el comportamiento. En términos conceptuales, una y otra son claramente opuestas. Los teóricos del reforzamiento consideran que la conducta está causada por el entorno; los sucesos cognoscitivos internos no son temas de interés. Lo que controla el comportamiento son los refuerzos: cualquiera que sea la consecuencia que siga de inmediato a la respuesta aumenta la probabilidad de repetir la conducta.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra sólo en lo que ocurre con éste cuando emprende una acción. Como no se ocupa de lo que despierta el comportamiento, hablando estrictamente no es una teoría de la motivación; pero brinda un poderoso medio de análisis de lo que controla la conducta, y por esta razón suele ser considerada cuando se estudia la motivación.

En el capítulo anterior presentamos la ley del efecto (el comportamiento está en función de sus consecuencias) y mostramos que los refuerzos (las consecuencias) condicionan la conducta y ayudan a explicar cómo aprende la gente. La ley del efecto y el concepto de reforzamiento también sirven para explicar la motivación. Numerosas investigaciones señalan que la gente se empeñará más en las tareas reforzadas que en las otras.<sup>6</sup> Sin duda, el reforzamiento es una influencia importante en el comportamiento laboral. Las consecuencias de su comportamiento influyen en lo que la gente hace en su trabajo y en el grado de esfuerzo que dedica a cada tarea. Pero el reforzamiento no es la única explicación de las diferencias de motivación entre los empleados; por ejemplo, las metas tienen un efecto en ésta, lo mismo que el grado de motivación para los logros, las desigualdades en las recompensas y las expectativas.

### *Teoría de la equidad*

Los empleados no trabajan en el vacío. Hacen comparaciones. Si alguien le ofrece 40 000 dólares al año por su primer trabajo luego de graduarse, usted de seguro tomará la oferta y se presentará a trabajar entusiasmado y desde luego satisfecho con su paga. ¿Pero cómo reaccionaría si más o menos al mes supiera que un compañero —otro recién egresado, de su edad y con un título comparable de una universidad equivalente— gana 45 000? ¿Se sentiría molesto! Aunque en términos

absolutos 40 000 dólares es mucho dinero para un recién graduado (y usted lo sabe), de pronto deja de ser importante. La cuestión se centra ahora en las recompensas relativas y en lo que usted considera justo. Tenemos bastantes evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto y que las desigualdades pueden influir en el grado de esfuerzo que le dedican.<sup>7</sup>

La **teoría de la equidad** dice que los empleados sopesan lo que ponen (entrada) en una situación de trabajo y lo que obtienen (salida), y comparan la proporción con la de sus compañeros cercanos. Si consideran que su proporción es igual a la de aquellos con los que se comparan, se dice que hay un estado de equidad; piensan que la situación es justa, que prevalece la justicia. Pero en caso contrario hay una inequidad, es decir, los empleados tienden a ver su remuneración excesiva o insuficiente. Cuando hay inequidades, los empleados tratarán de corregirlas.

El referente con el que los empleados escojan compararse es una variable importante en la teoría de la equidad. Se han establecido tres categorías de referentes: "otro", "sistema" y "yo". La categoría "otro" incluye a los compañeros con puestos similares en la misma organización, también amigos, vecinos y colegas. A partir de la información que los empleados reciben de palabra y por periódicos y revistas sobre temas como los salarios de los ejecutivos o un contrato colectivo reciente, comparan su sueldo con el de otros.

La categoría "sistema" considera las políticas y los procedimientos de pago de la empresa así como la administración del sistema. Abarca las políticas salariales de toda la organización, tanto implícitas como explícitas. Los precedentes sentados, en términos de distribución de los salarios, serán uno de los principales determinantes de la categoría.

La categoría "yo" se refiere a la proporción de entrada y salida, que es única para cada individuo. Está influida por criterios como los empleos anteriores o los compromisos familiares.

La elección de un conjunto particular de referentes se relaciona con la información disponible acerca de éstos así como con la importancia que se les concede. La teoría de la equidad afirma que cuando los empleados perciben una desigualdad, eligen una o más de cinco opciones:

1. Distorsionar las entradas y salidas propias o bien las de los otros.
2. Conducirse de una manera que induzca a los demás a cambiar sus entradas y salidas.
3. Comportarse de modo tal que cambien sus propias entradas y salidas.
4. Elegir otro referente de comparación.
5. Renunciar.

La teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo están interesados en el monto absoluto de las recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también en la relación de este monto con lo que obtienen los demás. Las entradas, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia se comparan con salidas como los niveles salariales, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desequilibrio en su proporción de entrada y salida al compararla con la de otros, se crea una tensión que provee la base para la motivación, puesto que el individuo lucha por lo que le parece equitativo y justo.

En concreto, la teoría de la equidad establece cuatro proposiciones relativas al pago desigual:

1. *Si se paga por tiempo, los empleados sobrerremunerados producirán más que los equitativamente pagados.* Los asalariados producirán más en cantidad o calidad para aumentar el lado de la entrada en la proporción y alcanzar la equidad.

2. *Si se paga por producción, los empleados sobrerremunerados producirán menos unidades pero de mayor calidad que los equitativamente pagados.* Los individuos pagados a destajo aumentarán su esfuerzo para lograr la equidad, lo que da por resultado mayor calidad o cantidad; pero los incrementos en la cantidad sólo harán crecer la inequidad, pues cada unidad producida da otro sobrepago, de modo que los esfuerzos se dirigen a acrecentar la calidad.

3. *Si se paga por tiempo, los empleados mal remunerados producirán menos o con menos calidad.* El esfuerzo disminuirá, y el resultado será menor productividad o calidad que los empleados equitativamente pagados.

4. *Si se paga por producción, los empleados mal pagados producirán más unidades de baja calidad que los equitativamente pagados.* Para lograr la equidad, los trabajadores a destajo cambian calidad por cantidad, lo que dará lugar a un aumento en las recompensas con poco o ningún aumento en las contribuciones.

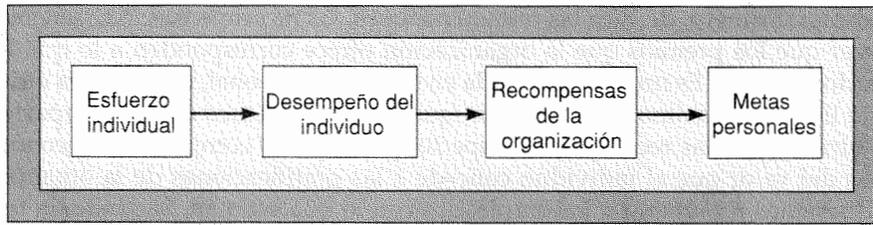
La revisión de las investigaciones recientes tiende a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir la situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento en el ausentismo o renuncia voluntaria.

Lo anterior no significa que la teoría de la equidad carezca de problemas, y deja sin aclarar algunos puntos importantes; por ejemplo, ¿cómo deciden los empleados a quién incluir en la categoría “otro”? ¿Cómo definen entradas y salidas? ¿Cómo las combinan y sopesan para obtener totales? ¿Cuándo y cómo cambian los factores? Pero a pesar de estos problemas, la teoría de la equidad tiene un impresionante respaldo de las investigaciones y nos ofrece ideas importantes sobre la motivación de los empleados.

### *Teoría de las expectativas*

La explicación más general de la motivación es la teoría de las expectativas,<sup>8</sup> que, aun cuando también tiene sus críticos, cuenta con el respaldo de la mayor parte de las investigaciones. En esencia, la **teoría de las expectativas** argumenta que la fuerza de la tendencia a actuar en cierto sentido depende de la fuerza de las expectativas de que al acto seguirá un resultado y del atractivo que éste tiene para el individuo. Entonces, incluye las siguientes variables:

1. *Atractivo:* La importancia que el individuo concede al resultado o recompensa que puede obtener en el trabajo. Esta variable considera las necesidades insatisfechas del empleado.
2. *Vinculación entre desempeño y recompensa:* El grado en que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel llevará a la consecución del resultado deseado.



### Ejemplo 4-4

Modelo simplificado de las expectativas

3. *Vinculación entre esfuerzo y desempeño*: La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer cierto grado de esfuerzo conducirá al desempeño.

Aunque esta teoría pueda sonar muy complicada, en realidad no es difícil de visualizar. Que uno tenga el deseo de producir en determinado momento depende de las metas personales y la percepción del valor relativo del desempeño como vía para alcanzarlas.

El ejemplo 4-4 es una considerable simplificación de la teoría de las expectativas pero muestra sus principales postulados. La fuerza de la motivación del individuo para desempeñarse (esfuerzo) depende de con qué intensidad crea que puede lograr lo que pretende. Si alcanza su meta (desempeño), ¿tendrá una recompensa adecuada? Y si la recompensa proviene de la empresa, ¿satisfará sus metas personales? Consideremos los cuatro pasos de la teoría.

Primero, ¿qué resultados percibidos ofrece el trabajo a los empleados? Los resultados pueden ser positivos: salario, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, la oportunidad de aplicar su talento o sus habilidades, relaciones compatibles. Por otro lado, los trabajadores también pueden ver resultados negativos: fatiga, aburrimiento, frustración, ansiedad, supervisión áspera, amenaza de despido. Es importante observar que aquí la realidad no es relevante; el tema crucial es lo que el individuo percibe que será el resultado, sea que sus percepciones sean atinadas o no.

Segundo, ¿qué atractivo le asignan los empleados a los resultados? ¿Les parecen positivos, negativos o neutros? Como es evidente, se trata de una cuestión interna que considera las actitudes, la personalidad y las necesidades de cada cual. Quien encuentra atractivo cierto resultado —le asigna un valor positivo— preferirá conseguirlo a no conseguirlo; pero para otros será negativo y optarán por no alcanzarlo, y, en fin, para otros más, será neutral.

Tercero, ¿qué comportamiento debe mostrar el empleado para lograr estos resultados? Los resultados no suelen tener un efecto en el desempeño del individuo a menos que sepa de manera clara y directa lo que debe hacer para alcanzarlos; por ejemplo, ¿qué significa “hacerlo bien” en términos de la evaluación del desempeño? ¿Según qué criterios se juzgará este desempeño?

Cuarto y último, ¿cómo ve el empleado sus oportunidades de realizar lo que se le pide? Después de que haya medido sus propias destrezas y su capacidad de controlar las variables que determinarán su éxito, ¿qué probabilidad le asigna a la consecución de los resultados?

Resaltemos algunos de los temas que la teoría de las expectativas ha traído a la palestra. Primero, destaca las remuneraciones, las recompensas. Así, tenemos que creer que los premios que la organización ofrece corresponden a lo que los empleados quieren. Es una teoría basada en el interés personal, en que cada quien trata de llevar al máximo la satisfacción que espera. Tenemos que preocuparnos por el atractivo de las recompensas, aspecto que requiere comprensión y conocimientos del valor que el individuo concede a las gratificaciones de la organización. Queremos remunerar a los empleados con lo que estiman. Segundo, la teoría de las expectativas subraya los comportamientos esperados. ¿Sabe el trabajador lo que se espera de él y cómo será recompensado? Por último, la teoría se ocupa de las expectativas de los individuos. Que sean reales es irrelevante. Las expectativas personales acerca del desempeño, las recompensas y los resultados de la satisfacción de las metas determinarán el grado de esfuerzo del individuo, y no los propios resultados objetivos.

## No olvide que las teorías de la motivación están ligadas a la cultura

Casi todas las teorías actuales de la motivación fueron formuladas en los Estados Unidos, por estadounidenses y para estadounidenses, y tal vez su más patente característica localista es su fuerte acento en el individualismo y la masculinidad; por ejemplo, tanto la teoría del establecimiento de metas como la de las expectativas subrayan la consecución de los objetivos lo mismo que el pensamiento racional e individual. Veamos cómo este sesgo ha influido en las teorías que presentamos en el capítulo.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow arguye que la gente parte del nivel fisiológico y avanza en orden: del fisiológico pasa al de seguridad, al social, al de estima y al de autorrealización. Esta jerarquía, si alguna aplicación tiene, corresponde a la cultura de los Estados Unidos, pues en otras el orden de importancia puede ser distinto. En países como Japón, Grecia o México, en los que las características de evitación de la incertidumbre son fuertes, las necesidades de seguridad están en la parte alta de la jerarquía. Naciones con características acentuadas de femineidad —como Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia— llevan primero las necesidades sociales. Así, podríamos predecir que el trabajo en grupo motiva más a los empleados cuya cultura tiene una calificación elevada en el criterio de femineidad.

Otro concepto de la motivación que claramente tiene un sesgo estadounidense es la necesidad de logros. La opinión de que si esta necesidad es muy fuerte actúa como motivador interno supone dos características culturales: la disposición a aceptar un grado moderado de riesgos (lo que excluye a los países que evitan la incertidumbre) y el interés en el desempeño (que se aplica casi en exclusiva a las naciones de tendencias masculinas). Esta combinación se encuentra en los países de cultura inglesa, como los Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, mientras que está relativamente ausente en Chile o en Portugal.

La teoría del establecimiento de metas también está ligada a la cultura. Se adapta bien a los Estados Unidos porque sus componentes fundamentales corresponden razonablemente bien a su cultura. Asume que los subordinados serán más

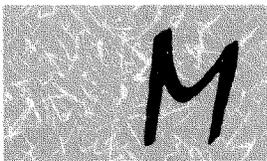
bien independientes (calificación no muy elevada en distancia del poder), que éstos y los gerentes buscarán metas desafiantes (poca evitación de la incertidumbre) y que unos y otros consideran importante al desempeño (calificación alta en masculinidad). Las recomendaciones de la teoría no aumentarán la motivación en países con las condiciones opuestas, como Francia, Portugal y Chile.



## Implicaciones para los gerentes

Muchas de las teorías que estudiamos en el capítulo han demostrado tener un valor predictivo razonablemente elevado. ¿Cómo las aplica el gerente interesado en motivar a sus empleados? Es posible extraer ciertas sugerencias generales, por lo menos para algunos casos; por ejemplo: (1) reconozca las diferencias individuales; (2) correlacione a la gente con los puestos; (3) proponga metas; (4) vea que las metas se consideren asequibles; (5) personalice las recompensas; (6) vincule las recompensas al desempeño; y (7) cerciórese de la equidad del sistema. Desde luego, hay que modificar estas sugerencias para adecuarlas a las diferencias de cada cultura.

La importancia actual de motivar a los empleados justifica que digamos algo más concreto que los conceptos que acabamos de ofrecer. En el siguiente capítulo elaboraremos las ideas que presentamos aquí y revisaremos las técnicas y los programas de motivación más populares.



## Motivación: De los conceptos a las aplicaciones

*Al terminar este capítulo, el lector:*

1. Identificará los cuatro ingredientes comunes de los programas de APO.
2. Esbozará el modelo de solución de problemas en cinco pasos de la Mod CO.
3. Explicará por qué conviene que los gerentes apliquen programas de compromiso de los empleados.
4. Definirá los círculos de calidad.
5. Explicará cómo los PEAE pueden aumentar la motivación de los empleados.
6. Describirá el vínculo entre los planes de pago por habilidades y las teorías de la motivación.

**U**na cosa es ser capaz de recitar los principios de las teorías de la motivación y otra es averiguar cómo, en tanto que gerente, puede uno aprovecharlos. En este capítulo, nos concentraremos en la aplicación de los conceptos de la motivación, es decir, en vincular las teorías a la práctica.

En las siguientes páginas revisaremos las técnicas y los programas de motivación que se han ganado diversos grados de aceptación en la práctica y explicaremos en concreto cómo se fundan en las teorías que estudiamos en el capítulo anterior.

### **A**dministración por objetivos

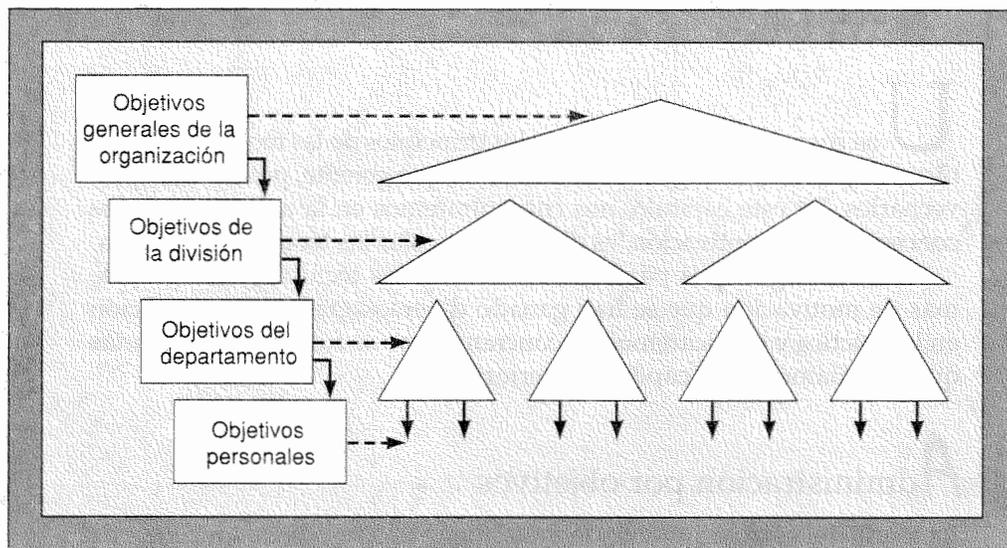
La teoría del establecimiento de metas tiene una impresionante base de respaldo en las investigaciones, pero usted, el gerente, ¿cómo la pone a funcionar? La mejor respuesta es: instaure un programa de administración por objetivos (APO).

## ¿Qué es la APO?

La **administración por objetivos (APO)** recalca el establecimiento participativo de metas tangibles, verificables y mensurables. No es una idea nueva; de hecho, la propuso por primera vez Peter Drucker hace más de 40 años como medio de aprovechar las metas para motivar a la gente en vez de controlarla.<sup>1</sup> En nuestros días, ninguna introducción a los conceptos básicos de la administración estaría completa sin un estudio de la APO.

Sin duda, el atractivo de la APO radica en su insistencia en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos concretos para sus unidades y miembros. Para poner a funcionar el concepto de objetivos, la APO diseña un proceso para escalonarlos de arriba abajo en toda la organización. Como se observa en el ejemplo 5-1, los objetivos generales de la empresa se traducen en objetivos concretos para cada nivel sucesivo (división, departamento, individuo); pero como los gerentes de las unidades inferiores participan también en la determinación de sus propias metas, la APO opera igualmente de abajo hacia arriba. El resultado es una jerarquía de objetivos que vincula los de un nivel con los del siguiente. Asimismo, la APO brinda objetivos personales a los empleados, de modo que cada quien tiene una contribución concreta que hacer para el desempeño de su unidad. Si todos los miembros alcanzan sus metas, se consiguen las propias de la unidad y los objetivos generales de la organización se vuelven realidad.

Hay cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: especificidad de las metas, toma de decisiones conjunta, calendario explícito y retroalimentación sobre el desempeño. Los objetivos de la APO deben ser enunciados concisos de las realizaciones esperadas. No basta con sólo afirmar, digamos, el deseo de reducir los costos, mejorar el servicio o aumentar la calidad: hay que convertir estos deseos en objetivos tangibles que puedan ser medidos y evaluados; son ejemplos de objetivos concretos reducir los costos del departamento en *siete por ciento*; para mejorar



**Ejemplo 5-1**  
Escalonamiento de los objetivos

el servicio, asegurarse de que todas las órdenes telefónicas se procesan en las siguientes 24 horas; aumentar la calidad de modo que las devoluciones no superen el uno por ciento de las ventas.

Los objetivos de la APO no los impone unilateralmente el jefe y luego los asigna a los subordinados. La APO reemplaza las metas impuestas con las que se determinan en forma participativa. Superior y subordinado las eligen juntos y acuerdan la forma de medirlas.

Cada objetivo tiene que cumplirse en un plazo específico, que por lo común es de tres, seis o 12 meses, por lo que el gerente y sus empleados no sólo tienen metas concretas, sino también tiempos estipulados para alcanzarlas.

El último ingrediente de los programas de APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO ofrece información constante sobre el progreso hacia las metas, para que los empleados puedan supervisar y corregir sus propios actos. La retroalimentación continua, complementada con evaluaciones periódicas y más formales de la gerencia, ocurre tanto en los niveles superiores como en los inferiores de la organización. Por ejemplo, el vicepresidente de ventas tiene objetivos de ventas generales de cada uno de los principales productos, así que supervisará los informes en curso para determinar el avance hacia las metas de la división. Del mismo modo, los gerentes de ventas distritales tienen sus objetivos, y otro tanto ocurre con cada uno de los vendedores. La retroalimentación en términos de ventas y desempeño se ofrece para que todos ellos sepan lo que están haciendo. En las juntas de evaluación formal, superiores y subordinados pueden revisar el progreso hacia las metas y dar y recibir más retroalimentación.

### *Vinculación de la APO y la teoría del establecimiento de metas*

La teoría del establecimiento de metas demuestra que las que son arduas dan lugar a mayores niveles de desempeño individual que si no hubiera ninguna o sólo la meta general de "haz lo mejor que puedas", y que la retroalimentación tiene el mismo efecto al respecto. Comparemos estos descubrimientos con la APO.

La APO aboga directamente por las metas concretas y la retroalimentación. Implica, más que afirmar de manera explícita, que las metas deben ser percibidas como asequibles. En congruencia con el establecimiento de metas, la APO será más eficaz si los objetivos son lo bastante difíciles para exigir que el empleado ofrezca más de sí mismo.

La única área de posible desacuerdo entre la APO y la teoría del establecimiento de metas se refiere al tema de la participación: la APO la recomienda con firmeza, mientras que la teoría muestra que imponer las metas a los subordinados a menudo también funciona; en todo caso, el mayor beneficio de acudir a la participación es que parece inducir a los trabajadores a establecer metas más difíciles.

### *La APO en la práctica*

¿Qué tanto se aplica la APO? Las revisiones de los estudios que han tratado de responder a la pregunta indican que es una técnica popular. Se encuentran programas de APO en muchas empresas, instituciones de salud y educativas, gobiernos y organizaciones no lucrativas.<sup>2</sup>

La popularidad de la APO no debe ser tomada como prueba de que siempre funciona. Hay cierto número de casos documentados en los que la APO se ha implantado pero no ha podido cumplir con las expectativas de la dirección; no obs-

tante, un examen más minucioso de éstos señala que los problemas rara vez yacen en los componentes básicos de la APO, y que más bien los culpables tienden a ser otros factores, como expectativas poco realistas en relación con los resultados, falta de compromiso de la dirección general y la incapacidad o la indisposición de la gerencia a conceder recompensas basadas en la consecución de los objetivos. De cualquier forma, la APO brinda a los gerentes un vehículo para poner en práctica la teoría del establecimiento de metas.

## Modificación conductual

Hace más de 20 años se llevó a cabo un estudio hoy clásico con los flejadores de Emery Air Freight (ahora parte de Federal Express),<sup>3</sup> cuya gerencia quería que reunieran varios envíos en contenedores en vez de manipular muchos paquetes por separado, pues creía que su uso ahorraría dinero. Cuando se preguntaba a los empacadores qué porcentaje de envíos colocaban en los contenedores, la respuesta normal era 90 por ciento; sin embargo, un análisis de Emery descubrió que su utilización llegaba apenas al 45 por ciento. Para alentar a los empleados a servirse de los contenedores, la gerencia estableció un programa de retroalimentación y refuerzos positivos. Se instruyó a cada flejador para que llevara una lista de verificación de sus paquetes diarios, tanto en los contenedores como fuera, y al final de la jornada calculaba su promedio de uso del dispositivo. De manera casi increíble, la utilización de contenedores brincó a más de 90 por ciento el primer día y se mantuvo en ese nivel. Emery informó que este programa sencillo de retroalimentación y refuerzos positivos le ahorró dos millones de dólares en tres años.

El programa de Emery Air Freight ilustra el empleo de la modificación conductual, que popularmente se conoce como **Mod CO**.<sup>4</sup> Representa la aplicación de la teoría del reforzamiento a los individuos en el trabajo.

### *¿Qué es la Mod CO?*

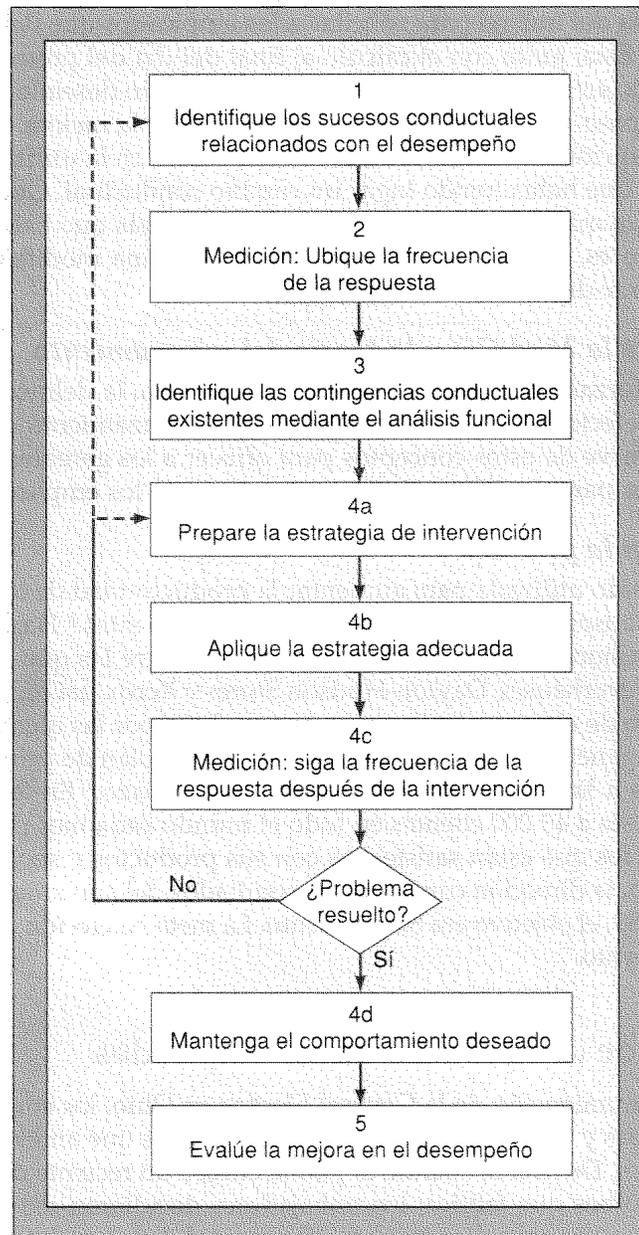
El programa de Mod CO característico, como se observa en el ejemplo 5-2, sigue un modelo de solución de problemas de cinco pasos: (1) identificar los comportamientos relacionados con el desempeño; (2) medir los comportamientos; (3) identificar las contingencias conductuales; (4) elaborar e implantar una estrategia de intervención; y (5) evaluar la mejora del desempeño.<sup>5</sup>

No todo lo que los empleados hacen en su puesto es igualmente importante en términos de resultados de desempeño, por lo que el primer paso de la Mod CO es identificar los comportamientos críticos que tienen un efecto particular en su rendimiento laboral. Se trata de ese cinco a 10 por ciento de conductas que pueden dar cuenta de hasta 70 u 80 por ciento del desempeño de cada trabajador. El que los flejadores de Emery Air Freight utilizaran los contenedores cuando fuera posible es un ejemplo de comportamiento crítico.

El segundo paso requiere que el gerente acopie alguna información básica del desempeño, a saber, el número de veces que el comportamiento identificado ocurre en las condiciones actuales. En nuestro ejemplo de los flejes en Emery, era que los contenedores recibían 45 por ciento de todos los envíos.

El tercer paso es realizar un análisis funcional para identificar las contingencias conductuales o consecuencias del desempeño. Este paso indica al gerente qué claves emite el comportamiento y las consecuencias que hacen que se mantenga.

En Emery Air Freight, las normas sociales y la mayor dificultad de flejar los contenedores eran las claves que alentaban la práctica de empaquetar los artículos por separado. Más aún, las consecuencias de mantener este proceder eran la aceptación social y escapar de más exigencias de trabajo.



### Ejemplo 5-2

Los pasos de la Mod CO

Fuente: Adaptado con permiso del editor de *Personnel*, julio-agosto © 1974. Fred Luthans, American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

Cuando termina el análisis funcional, el gerente está listo para preparar y poner en práctica una estrategia de intervención que fortalezca los comportamientos de desempeño deseables y debilite los indeseables. La estrategia adecuada acarreará cambios en algunos elementos de la anterior vinculación de desempeño y recompensas —estructura, procesos, tecnología, grupos o tareas— y se premiará más la meta de desenvolverse a niveles superiores. En el ejemplo de Emery, se alteró la tecnología del trabajo para solicitar a los empleados que llevaran una lista de verificación. Ésta, junto con el cálculo al final del día del promedio de uso de los contenedores, servía para reforzar el comportamiento deseado.

El último paso de la Mod CO consiste en evaluar la mejora en el desempeño. En la intervención en Emery, el aumento inmediato en la utilización de contenedores mostró que había tenido lugar un cambio conductual. Que ascendiera al 90 por ciento y se mantuviera en ese nivel indicó además que había ocurrido un aprendizaje, esto es, que los empleados pasaron por una modificación relativamente permanente de su comportamiento.

### *Vinculación de la Mod CO y la teoría del reforzamiento*

La teoría del reforzamiento postula el refuerzo positivo, la delineación y el reconocimiento del efecto de diferentes programas de reforzamiento en la conducta. La Mod CO se sirve de estos conceptos para ofrecer a los gerentes medios poderosos y probados para modificar el comportamiento de los empleados.

### *La Mod CO en la práctica*

La Mod CO ha sido utilizada para aumentar la productividad de los empleados y reducir errores, ausentismo, retardos e índices de accidentes.<sup>6</sup> Han informado de resultados impresionantes diversas organizaciones, entre las que se cuentan General Electric, Weyerhaeuser, Dayton-Hudson Stores y Xerox, así como la ciudad de Detroit.<sup>7</sup> A modo de ejemplo, hace unos años, molesta por las quejas de los clientes, la dirección general de Xerox cambió la base de su plan de primas de las cuotas tradicionales a la satisfacción del cliente a largo plazo.<sup>8</sup> En la actualidad, la compañía encuesta a 40 000 clientes en todo el mundo cada mes para determinar el porcentaje de los que están satisfechos con sus productos y servicios. A principios de cada año, la dirección considera los resultados del año anterior y establece una meta. En 1989, el objetivo era 86 por ciento. La meta ha crecido cada año, y hoy es del 100 por ciento.

## **P**rogramas de compromiso de los empleados

En la planta de iluminación de la General Electric en Ohio, los equipos desempeñan muchas tareas y asumen muchas responsabilidades que antes correspondían a los supervisores. De hecho, cuando la planta encaró un reciente declive en la demanda de los bulbos que fabrica, los trabajadores decidieron reducir primero la producción y luego cesarse ellos mismos. El personal de mercadotecnia de USAA, una gran compañía de seguros, se reúne una hora cada semana en la sala de juntas para analizar los medios de mejorar la calidad de su trabajo y aumentar la productividad. La gerencia ha puesto en práctica muchas de sus sugerencias. Childress Buick, un distribuidor automotriz en Phoenix, permite que sus vendedores negocien y cierren las transacciones sin aprobación de la gerencia. Las leyes de Alema-

nia, Francia, Dinamarca, Suecia y Austria exigen a las empresas que representantes elegidos de su personal sean miembros de sus juntas directivas. El hilo común de estos ejemplos es que ilustran los programas de compromiso de los empleados.

### *¿Qué es el compromiso de los empleados?*

El *compromiso de los empleados* se ha convertido en una expresión general para nombrar diversas técnicas;<sup>9</sup> por ejemplo, comprende ideas tan populares como la participación de los empleados o la administración participativa, la democracia en el trabajo, el facultamiento y los planes de acciones. Nuestra posición es que, aunque todas estas ideas tienen características únicas, comparten el mismo núcleo: el compromiso de los empleados.

¿Qué entendemos, pues, en concreto, con el **compromiso de los empleados**? Lo definimos como el proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el aumento en el compromiso con el éxito de la organización.<sup>10</sup> La lógica es que comprometer a los trabajadores en las decisiones que los afectarán e incrementar su autonomía y el control que tienen sobre su vida laboral los hace más motivados, más dedicados a la empresa, más productivos y más satisfechos con su trabajo.

¿Acaso significa que *participación* y *compromiso de los empleados* son sinónimos? No. Participación es un término más limitado; es un subconjunto en el marco mayor del compromiso de los empleados. Todos los programas de compromiso que veremos comprenden alguna forma de *participación*, pero el término en sí es demasiado estrecho y limitado.

### *Ejemplos de programas de compromiso de los empleados*

En esta sección revisaremos cuatro formas de compromiso de los empleados: administración participativa, participación representativa, círculos de calidad y planes de entrega de acciones a los trabajadores.

**Administración participativa.** La característica distintiva común a todos los programas de **administración participativa** es la toma conjunta de decisiones. Los subordinados de hecho tienen un grado significativo de poder de decisión con sus superiores inmediatos.

A veces, se ha promovido la administración participativa como la panacea para la moral baja y la productividad escasa. Cierta autor llegó a decir que la administración participativa es un imperativo ético.<sup>11</sup> Pero no es apropiada para todas las organizaciones ni para todas las unidades de trabajo. Para que funcione, debe ser el momento adecuado para participar, los temas que atañan a los empleados deben ser importantes para ellos, deben tener la capacidad (inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) de participar y la cultura de la empresa debe respaldar su compromiso.<sup>12</sup>

Se han realizado docenas de estudios sobre la relación entre participación y desempeño, y sus descubrimientos son contradictorios.<sup>13</sup> Cuando se revisa con cuidado las investigaciones, resulta que la participación suele tener un efecto apenas modesto en variables como la productividad, la motivación y la satisfacción con el trabajo de los empleados. Desde luego, esta conclusión no significa que la administración participativa no sea benéfica en las condiciones correctas, sino que no es un medio seguro para aumentar el desempeño de los empleados.

**Participación representativa.** Casi todos los países de Europa Occidental tienen alguna legislación que exige a las empresas que practiquen la **participación representativa**, es decir, que los trabajadores, más que tomar parte directa en las decisiones, están representados por grupos pequeños de empleados que son los que en realidad participan. La representación participativa ha sido llamada “la forma de compromiso de los empleados más legislada en el mundo”.<sup>14</sup>

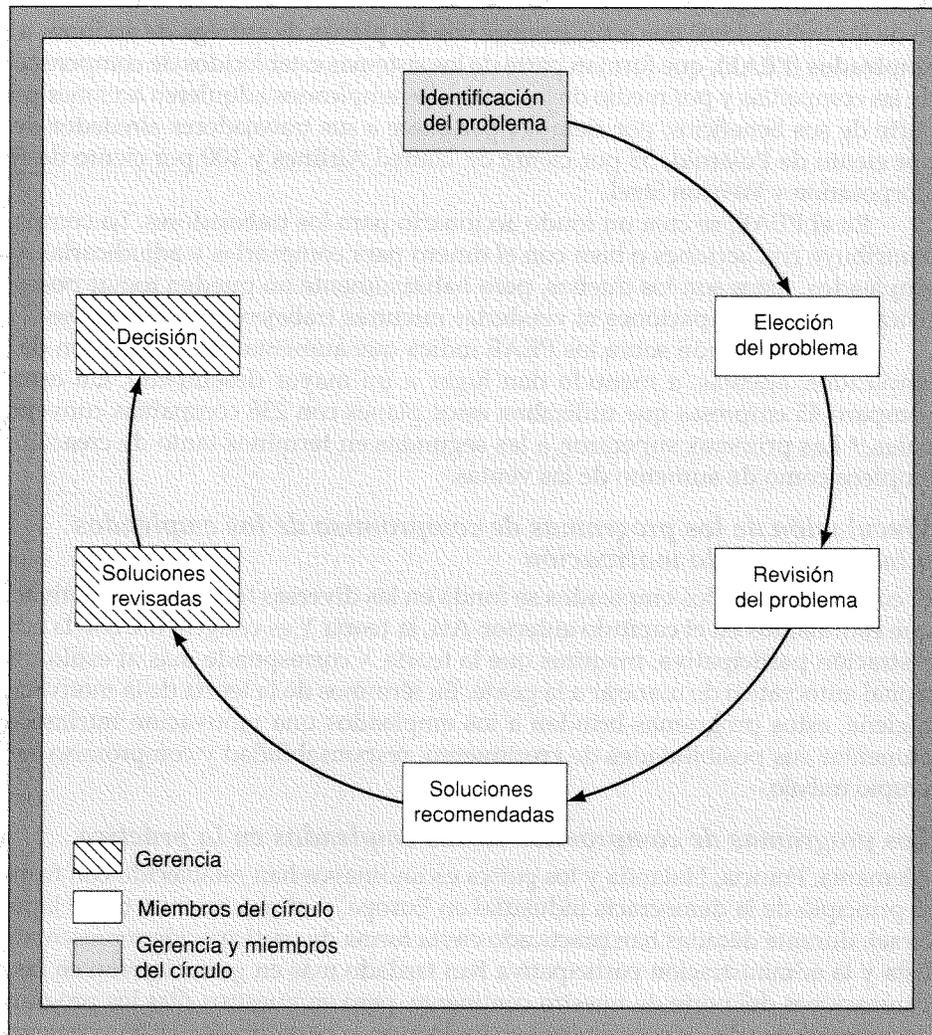
La meta de la participación representativa es redistribuir el poder en la organización para poner a los trabajadores en mayor pie de igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas.

Las dos formas más comunes que asume la representación participativa son los consejos laborales y las juntas de representantes. Los **consejos laborales** vinculan a los trabajadores con la gerencia. Se trata de grupos de empleados nombrados o electos a los que hay que consultar cuando la gerencia toma decisiones que atañen al personal; por ejemplo, en Holanda, si una compañía local es adquirida por otra, su consejo laboral debe ser notificado en una etapa temprana y, si objeta, tiene 30 días para conseguir una orden judicial que detenga la operación. Las **juntas de representantes** están formadas por empleados que se sientan en las juntas directivas de la empresa en representación de los intereses del personal. En algunos países, es posible obligar legalmente a las compañías grandes a que garanticen que el número de representantes de la fuerza laboral es igual al de representantes de los accionistas.

La influencia general de la participación representativa en los trabajadores parece ser mínima; por ejemplo, las evidencias muestran que los consejos laborales están dominados por la gerencia y tienen poco efecto en los empleados o en la organización. Y, aunque esta forma de compromiso puede aumentar la motivación y la satisfacción de quienes hacen las veces de representantes, hay pocas evidencias de que este efecto se difunda un poco a sus representados. Más que nada, “el mayor valor de la participación representativa es simbólico. Si uno está interesado en cambiar las actitudes de los empleados o en aumentar el desempeño de la organización, sería una mala elección”.<sup>15</sup>

**Círculos de calidad.** “Tal vez el estilo formal de facultamiento de empleados más analizado y aplicado sea el círculo de calidad.”<sup>16</sup> Este concepto se menciona con frecuencia como una de las técnicas que emplean las empresas japonesas que les han permitido elaborar productos de alta calidad a bajos costos. El círculo de calidad se originó en los Estados Unidos; fue exportado a Japón en los años cincuenta y se hizo popular en Occidente en los ochenta.

¿Qué es el **círculo de calidad**? Es un grupo de trabajo de ocho a 10 empleados y supervisores que comparten un área de responsabilidad. Se reúnen regularmente—por lo común cada semana, de acuerdo con el tiempo y los dictados de la compañía— para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas. Asumen la responsabilidad por resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero tradicionalmente la administración conserva el control sobre la decisión final en lo que respecta a la puesta en práctica de las soluciones recomendadas. Desde luego, no se da por sentado que los empleados cuenten de manera inherente con esta habilidad para analizar y resolver los problemas de calidad. Por lo tanto, parte del concepto del círculo de calidad incluye enseñar a los grupos de empleados



### Ejemplo 5-3

Funcionamiento de un círculo de calidad característico

participantes habilidades de comunicación, diversas estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis de problemas. El ejemplo 5-3 muestra el proceso del círculo de calidad característico.

¿Mejoran los círculos de calidad la productividad y la satisfacción de los empleados? La revisión de las evidencias indica que es muy probable que tengan un efecto positivo en la productividad, pero poco o ninguno en la satisfacción; además, aunque muchos estudios informan de resultados positivos en la productividad, no significa que están garantizados.<sup>17</sup> La incapacidad de muchos círculos de calidad de producir beneficios observables ha hecho que sean discontinuados.

**Planes de entrega de acciones a los empleados.** El último método de compromiso de los trabajadores que estudiaremos son los **planes de entrega de acciones a los empleados (PEAE)**, que forman parte de los sistemas establecidos de compensación de las compañías y por medio de los cuales los empleados adquieren acciones como parte de sus beneficios; por ejemplo, pertenece a sus trabajadores alrededor de 20 por ciento de Polaroid, 55 por ciento de United Airlines y 100 por ciento de Avis Corporation y Weirton Steel.

En el PEAE, se crea un fondo accionario para los trabajadores. La compañía contribuye con acciones o bien con el dinero para comprarlas y adjudicarlas a los empleados. Éstos son los dueños, pero habitualmente no pueden tomar posesión física de sus participaciones ni venderlas mientras trabajen para la empresa.

La investigación sobre los PEAE indica que aumentan la satisfacción de los empleados; además, a menudo dan lugar a un mayor desempeño. Un estudio comparó 45 empresas que utilizaban estos planes con 238 compañías convencionales.<sup>18</sup> Las primeras superaron a las segundas en términos tanto de creación de empleos como de aumento de las ventas.

### *Vinculación de los programas de compromiso de los empleados y las teorías de la motivación*

El compromiso de los empleados se funda en las diversas teorías de la motivación que estudiamos en el capítulo anterior. Así, la teoría Y es congruente con la administración participativa, mientras que la teoría X corresponde más al estilo tradicional autocrático de manejar a la gente. En términos de la teoría de la motivación-higiene, estos programas brindan a los empleados una motivación intrínseca al aumentar sus posibilidades de crecimiento, responsabilidad y compromiso con el propio trabajo.

### *Los programas de compromiso de los empleados en la práctica*

Alemania, Francia, Holanda y los países escandinavos han establecido con firmeza el principio de la democracia industrial en Europa, y otras naciones, como Japón e Israel, durante décadas han practicado cierta forma de participación representativa. Ésta y la administración participativa han tardado más en ganar terreno en las organizaciones del norte de nuestro continente, pero en nuestros días los programas de compromiso de los empleados que insisten en la participación se han convertido en la norma. Algunos gerentes aún se resisten a compartir el poder de decidir, pero tienen la presión de abandonar su estilo autocrático en favor de una función de más participación, respaldo y preparación.

¿Qué hay de los círculos de calidad? ¿Qué tan populares son en la práctica? Recorrer los nombres de las compañías que los han usado es como leer el *Quién es quién* en los negocios: Hewlett-Packard, Westinghouse, General Electric, Texas Instruments, Xerox, Eastman Kodak, Polaroid, Procter & Gamble, General Motors, Ford, IBM, Motorola, American Airlines. Pero, como hemos observado, el éxito de los círculos está lejos de ser abrumador. Fueron populares en los años ochenta, en buena medida porque son fáciles de implantar. En los noventa, muchas organizaciones los han abandonado y los han reemplazado con estructuras basadas en equipos pero más generales (que estudiaremos en el capítulo 13).

¿Y los PEAE? Se están convirtiendo en la forma popular de participación de los empleados. Han crecido de ser un puñado en 1974 a unos 10 000 en la actualidad, que cubren a más de 10 millones de trabajadores.

## **P**rogramas de paga variable

Durante más de 25 años, Nucor Steel ha tenido un plan de compensaciones e incentivos que paga primas de hasta 150 por ciento del salario base de los empleados (las primas se calculan de acuerdo con la rentabilidad de la empresa). P. Roy Valegos, director general del gigante farmacéutico Merck & Co., emprendió una reducción de 11 por ciento en los sueldos y las primas en 1993, porque su paquete de pagos estaba muy vinculado al desempeño de la compañía, en consecuencia, las utilidades de Merck cayeron 11 por ciento ese año. Bob Baker, geólogo petrolero en una pequeña empresa de explotación de hidrocarburos en Texas, ganó ese mismo año 150 000 dólares (más del triple de su salario base). ¿Cómo hizo tanto dinero? Recibió primas por desempeño basadas en su capacidad de encontrar pozos muy productivos. El hilo común de estos ejemplos es que ilustran los programas de paga variable.

### *¿Qué son los programas de paga variable?*

Planes a destajo, incentivos sobre el sueldo, reparto de utilidades, primas y participación en las ganancias, son formas de **programas de paga variable**. Lo que distingue a estas formas de compensación de los programas más tradicionales es que el empleado no sólo es pagado por su antigüedad en el puesto, sino que parte de su sueldo se basa en alguna medida en su desempeño individual u organizacional o en ambos; además, no suman una cantidad fija anual: no hay garantía de que sólo porque usted ganó 60 000 dólares el año pasado recibirá lo mismo este año. Con la paga variable, las ganancias fluctúan con la medida del desempeño.

Es precisamente esta fluctuación lo que ha hecho que estos planes resulten atractivos para los gerentes. Convierte parte de los costos fijos de personal en costos variables, con lo que se reducen los gastos cuando el desempeño declina. Además, cuando el pago está vinculado al desempeño, los ingresos reflejan la contribución antes que ser una especie de derecho. Quienes se desenvuelven mal encuentran con el tiempo que su paga se estanca, mientras que los trabajadores productivos disfrutan aumentos proporcionales a su contribución.

Los cuatro programas de paga variable más utilizados son el pago a destajo, las primas, el reparto de utilidades y la participación en las ganancias. El pago a destajo funciona desde hace alrededor de un siglo como medio popular de compensar a los obreros. En los **planes de pago a destajo**, los trabajadores reciben una suma fija por cada unidad de producción terminada. El sistema en el que el empleado no tiene un salario base y sólo se le paga por lo que produce se llama plan de pago a destajo puro. Con frecuencia se paga de esta manera a los que ofrecen en los estadios cacahuates y refrescos, quienes conservan un porcentaje por cada bolsa o lata que vendan. Si colocan 200 en un juego, ganarán cinco veces más que si sólo venden 40: entre más trabajen y más cacahuates vendan, más ganan. Muchas empresas tienen un plan modificado, con el cual los empleados reciben un salario base por horas más un pago a destajo diferencial; así, una taquígrafa ganaría seis dólares por hora en la corte, más 20 centavos por página transcrita. Estos planes brindan un basamento a los ingresos del empleado, a la vez que ofrecen incentivos a la productividad.

Las primas pueden pagarse sólo a los ejecutivos o a todos los empleados; por ejemplo, primas anuales del orden de millones de dólares no son raras en las corporaciones estadounidenses. Robert A. Watson recibió una de 10 millones en 1993

por lograr el desmantelamiento de las operaciones financieras de Westinhouse. Estos planes extienden cada vez más su red en las organizaciones para incluir a los empleados de nivel inferior, también tienden a combinar variables de desempeño individuales, grupales y de toda la empresa. En AT&T, la mayor parte de las primas individuales se basa en el desempeño general de la compañía; pero en Scott Paper, aproximadamente 70 por ciento está vinculado al desempeño del departamento o la división de cada empleado, mientras que el otro 30 por ciento depende del rendimiento individual; asimismo, no es desusual que las primas alcancen de 10 a 25 por ciento del salario base.

Los **planes de reparto de utilidades** son programas que abarcan toda la compañía y que distribuyen las compensaciones de acuerdo con alguna fórmula establecida alrededor de la rentabilidad de la empresa. Pueden ser desembolsos en efectivo o, en particular entre los gerentes superiores, entregados como opciones accionarias; por ejemplo, Michael Eisner, director general de Disney, puede ganar más de 200 millones al año, casi todos provenientes de ejercer la opción accionaria que se le concedió por las ganancias de la empresa.

El plan de paga variable que más ha llamado la atención en los últimos años es sin duda la **participación en las ganancias**, que es un plan de incentivos grupales basados en alguna fórmula. Los aumentos en la productividad del grupo —de un periodo al siguiente— determinan el monto total del dinero que será distribuido. Y los ahorros en la productividad de la división pueden ser divididos entre los empleados y la compañía de muchas maneras, si bien 50 y 50 es lo más habitual.

¿No es lo mismo reparto de utilidades que participación en las ganancias? Son similares, pero no iguales. Al concentrarse en los aumentos en la productividad más que en las utilidades, la participación en las ganancias recompensa comportamientos específicos que están menos influidos que éstas por factores externos. En estos planes, los empleados pueden recibir incentivos aun si la organización no es rentable. ¿Funcionan los programas de paga variable? ¿Aumentan la motivación y la productividad? La respuesta es un sí con reservas; por ejemplo, se ha descubierto que la participación en las ganancias aumenta la productividad en la mayor parte de los casos y muchas veces tiene un efecto positivo en las actitudes de los empleados. Un estudio de la Asociación Estadounidense de Administración sobre 83 compañías que practicaban este plan también descubrió que, en promedio, las quejas disminuyeron 83 por ciento, las ausencias cayeron 24 y los accidentes que ameritaban incapacidad decrecieron 69 por ciento.<sup>19</sup>

### *Vinculación de los programas de paga variable y la teoría de las expectativas*

La paga variable es compatible con las predicciones de la teoría de las expectativas. En concreto, los individuos han de percibir una relación estrecha entre su desempeño y las remuneraciones que reciben si se va a llevar al máximo la motivación. Si las recompensas se distribuyen por completo de acuerdo con factores ajenos al desempeño —como la antigüedad o el título del puesto—, los empleados se inclinarán a aminorar sus esfuerzos.

Las evidencias respaldan la importancia de este vínculo, en particular para los obreros que trabajan en sistemas de destajo; por ejemplo, un estudio de 400 empresas manufactureras encontró que las que tenían planes de incentivos salariales lograban una productividad de 43 a 64 por ciento superior a las que no los utilizaban.<sup>20</sup>

Los incentivos para los grupos y para toda la organización refuerzan y alientan a los empleados a sublimar sus metas personales en el mejor interés de su departamento o de la empresa. Los incentivos basados en el desempeño del grupo también son una extensión natural de las organizaciones que están tratando de fomentar una fuerte ética de equipo. Vincular las recompensas con el desempeño del equipo estimula a los empleados a hacer esfuerzos adicionales en favor del éxito de su grupo.

### *Los programas de paga variable en la práctica*

El concepto de paga variable está reemplazando con rapidez al aumento anual por costo de la vida. Una razón, como dijimos, es su poder de motivación; pero no ignore las implicaciones para los costos. Primas, participación en las ganancias y otros programas de recompensas variables evitan los gastos fijos de incrementos en los salarios permanentes.

El pago por desempeño ha estado “de moda” en la compensación de los gerentes durante más de una década, y la nueva tendencia es extenderlo hacia los empleados no directivos. En 1989, 44 por ciento de las empresas estadounidenses tenían planes de pago por desempeño para otros empleados aparte de la alta dirección. La cifra creció al 51 por ciento en 1991.<sup>21</sup>

En 1993, una encuesta de 382 empresas medianas y grandes encontró que alrededor de tres cuartas partes acudían a la paga variable para estimular la productividad.<sup>22</sup> Otra encuesta descubrió que ese mismo año 14 por ciento de las compañías estadounidenses entregaron primas basadas en el desempeño para reemplazar por completo el aumento anual, y que esta cifra aumentó al 21 por ciento a comienzos de 1994.<sup>23</sup>

La popularidad de la participación en las ganancias parece estar muy restringida a las grandes compañías manufactureras sindicalizadas.<sup>24</sup> Actualmente, la aplican unas 2 000 empresas, entre las que se encuentran Bell & Howell, American Safety Razor, Champion Spark Plug, Cincinnati Milacron, Eaton, Firestone Tire, Hooker Chemical y Mead Paper.

## **P**lanes de pago por habilidades

Las empresas contratan a sus empleados por sus habilidades, y entonces suelen colocarlos en los puestos y asignarles los salarios que corresponden a su título o rango. Así, por citar como ejemplo a los Estados Unidos, el director general de ventas de una corporación gana 120 000 dólares al año, los gerentes regionales reciben 75 000 y los gerentes distritales 60 000. Pero si las compañías contratan a su personal de acuerdo con sus capacidades, ¿por qué no les pagan por estas mismas? Algunas organizaciones lo hacen.

### *¿Qué son los planes de pago por habilidades?*

Los planes de pago por habilidades son una alternativa al pago por puesto. Antes que el título del puesto defina la categoría salarial, el **pago por habilidades** (también llamado *pago según aptitudes*) determina el sueldo de acuerdo con las habilidades que el empleado tiene o los puestos que puede desempeñar;<sup>25</sup> por ejemplo, en Polaroid Corporation, el pago más alto que obtiene el maquinista es de 14 dólares la hora; pero la compañía tiene un plan de pago por habilidades, de modo que si los maquinistas pueden ampliar sus destrezas para incluir capacidades como conatabilidad de material, mantenimiento de equipo e inspección de calidad, sus in-

gresos pueden aumentar hasta 10 por ciento, y si adquieren algunas de las habilidades de su supervisor, pueden ganar aún más.

¿Cuál es el atractivo de los planes de pago por habilidades? Desde el punto de vista de la gerencia: flexibilidad. Es más fácil satisfacer las necesidades del personal si las habilidades de los empleados son intercambiables. Esto es particularmente cierto en los noventa, cuando muchas organizaciones reducen su planta laboral, lo que requiere más generalistas y menos especialistas. Los planes de pago por habilidades estimulan a los trabajadores a adquirir una gama amplia de destrezas, pero también tienen otros beneficios. Facilita la comunicación en la compañía porque la gente entiende mejor el trabajo de los otros. Aminora el comportamiento disfuncional de “protección del territorio”. Donde hay estos planes, es menos probable oír la exclamación “¡no es mi trabajo!”. También ayudan a satisfacer las necesidades de los empleados ambiciosos que encaran mínimas oportunidades de progreso, pues pueden aumentar sus ingresos y sus conocimientos sin ascender de puesto. Por último, parece que estos planes llevan a incrementos en el desempeño. Una extensa encuesta de mil empresas de la revista Fortune descubrió que 60 por ciento de las que tenían planes de pago por habilidades los calificaron de exitosos o muy exitosos para aumentar el desempeño de la organización, mientras que apenas seis por ciento los consideró inadecuados o muy inadecuados.<sup>26</sup>

¿Cuál es el lado malo de los pagos por habilidades? La gente puede llegar “al tope”, es decir, aprender todas las habilidades que el programa les pide que adquieran, lo que puede frustrarlos después de que han sido estimulados por el entorno para aprender, crecer y recibir aumentos continuos. Por otro lado, las propias habilidades pueden volverse obsoletas. Finalmente, estos planes no se ocupan del nivel de desempeño, sino sólo con la cuestión de si alguien puede desempeñar cierta habilidad. En algunos casos —digamos, verificar la calidad o dirigir un equipo—, el nivel de desempeño puede ser equívoco. Aunque es posible evaluar el rendimiento de los empleados en cada habilidad y combinarlo con el plan de pago, esto no forma parte inherente del propio plan.

### *Vinculación de los planes de pago por habilidades y las teorías de la motivación*

Los planes de pago por habilidades son congruentes con varias teorías de la motivación. Como alientan a los empleados a aprender, ampliar sus capacidades y crecer, coincide con la jerarquía de necesidades de Maslow. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior están sustancialmente satisfechas, la oportunidad de experimentar un crecimiento puede ser un motivador.

Pagar a la gente por extender sus habilidades también es congruente con las investigaciones sobre la necesidad de logros. Los grandes realizadores tienen el imperioso impulso de hacer las cosas mejor y con más eficacia. Al aprender nuevas habilidades o perfeccionar las que ya poseen, encontrarán más retos en su trabajo.

También hay una relación entre la teoría del reforzamiento y los planes de pago por habilidades. Estos pagos alientan a los empleados desarrollar su flexibilidad, seguir aprendiendo, capacitarse en otras áreas; a ser generalistas más que especialistas y a trabajar en forma cooperativa con otros miembros de la organización. En tanto que la gerencia quiera empleados que exhiban estas conductas, el pago por habilidades actuará como reforzador.

El pago por habilidades también tiene implicaciones en cuanto a las cuestiones de equidad. Cuando los empleados comparan sus entradas y salidas, las habilidades pueden brindar un criterio de entrada más justo para determinar el pago de factores como la antigüedad o la educación. En la medida en que los em-

pleados las consideren la variable crítica para el desempeño laboral, el pago por habilidades aumentará la percepción de equidad y ayudará a llevar al máximo su motivación.

### *El pago por habilidades en la práctica*

Numerosos estudios han investigado el uso y la eficacia del pago por habilidades. La conclusión general que se desprende es que su utilización crece y que en general aumenta el desempeño y la satisfacción de los empleados.

El estudio de las mil de Fortune, que ya citamos, encontró un notable incremento en estos planes entre 1987 y 1990.<sup>27</sup> En 1990, 51 por ciento de las grandes corporaciones estadounidenses los utilizaban al menos con algunos empleados, un aumento de más de 25 por ciento en apenas tres años; pero la empresa característica que adoptó estos planes los aplicó a menos de 20 por ciento de sus trabajadores. Otro estudio, que cubrió una gama mayor de organizaciones, confirmó esta tendencia: de las 1 800 que encuestó, 10 por ciento se servía del plan en 1993 y 25 por ciento calculaba tenerlo en práctica en el lapso de un año.<sup>28</sup>

Una encuesta de 27 compañías que pagan a sus empleados por aprender habilidades adicionales descubrió que de 70 a 88 por ciento informaron de aumentos en la satisfacción laboral, la calidad de los productos o la productividad. Entre 70 y 75 por ciento citó menores rotación de empleados y costos de operación.<sup>29</sup>

El pago por habilidades parece ser una idea cuya hora ha llegado. Como observó un experto, "lenta pero seguramente nos estamos convirtiendo en una sociedad fundada en las habilidades, en la que el valor en el mercado de uno mismo está relacionado con lo que uno puede hacer y con su conjunto de capacidades. En este nuevo mundo, en el que las habilidades y los conocimientos son lo que realmente cuenta, no tiene sentido tratar a los empleados como ocupantes de un puesto, sino como individuos con determinadas capacidades, y pagarles por ellas".<sup>30</sup>



## Implicaciones para los gerentes

Las empresas han introducido numerosos programas destinados a aumentar la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados. Es importante recordar que estos programas están fundados en las teorías básicas de la motivación.

Es fácil criticar a educadores e investigadores por su interés en formular teorías. Con frecuencia, algunos estudiantes y profesionales piensan que sus planteamientos son poco realistas o irrelevantes para solucionar los problemas de la vida real. Este capítulo es una buena refutación de estos críticos, pues muestra como decenas de miles de organizaciones y millones de gerentes en todo el mundo se sirven de las teorías de la motivación para elaborar programas prácticos de incentivos.

Los cinco programas de motivación que estudiamos en este capítulo no se aplican a todas las empresas ni a todas las necesidades de los gerentes, pero comprenderlos le ayudará a usted a diseñar sistemas internos que puedan aumentar la productividad y la satisfacción de sus empleados.

81

Capítulo 5  
Motivación:  
De los conceptos  
a las aplicaciones