



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL USO DE INCENTIVOS LABORALES EN ORGANIZACIONES: UNA PROPUESTA DE ACCIÓN.”

Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración

Participantes:

Ramón Ignacio Seguel Toledo

Profesor Guía:

José Muga Naredo

Santiago – 2014

Agradecimientos

Quiero Agradecer a Francisca, porque sin su amor, compañía, entrega, por siempre insistir y confiar en mí, no habría llegado hasta este momento. A mis Padres por ser un ejemplo a seguir y quererme por sobre todas las cosas. A Miguel y Marisol por su preocupación y cariño. A Claudia y Constanza por estar siempre ahí. A Máximo por ser una motivación, fuente de amor y sonrisas. Y finalmente agradecer a mi profesor guía, José Muga, por la paciencia y enseñanzas que me permitieron realizar este extenso trabajo.

Contenido

Resumen.....	4
Introducción	6
Capítulo I: Marco Teórico	9
Parte I: Organizaciones.....	9
Parte II: Motivación.....	17
Parte III: Compensaciones	30
Parte IV: Incentivos	37
Capítulo II: Investigación de Casos en Organizaciones	51
Capítulo III: Presentación de Casos	62
Caso I: Ideal S.A.....	63
Caso II: Colegio Particular Privado The Greenland School.....	72
Caso III: Hospital Barros Luco.....	76
Capítulo IV: Análisis y Propuestas de acción	82
Caso Ideal	82
Caso Colegio The Greenland School	84
Caso Hospital Barros Luco.....	86
Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	90
Anexos.....	91
Anexo 1: Esquema básico de la TGS.....	91
Anexo 2: Características de las Organizaciones.	92
Anexo 3: Propiedades de las organizaciones.....	93
Anexo 4: Remuneraciones del sector público en Educación	94
Anexo 5: Preguntas de Entrevistas.....	95
Anexo 6: Organigrama Hospital Barros Luco	96

Resumen

El presente trabajo de investigación busca profundizar en el uso de incentivos monetarios y no monetarios utilizados en las organizaciones con el fin de modificar conductas, mejorar el desempeño o entregar valor a una de las partes más interesadas en el buen funcionamiento de las organizaciones, los trabajadores o personal.

Este seminario se encuentra dividido en cuatro capítulos, donde además el capítulo número uno cuenta dentro de él con cuatro partes de profundización.

En el primer capítulo se introduce el marco teórico dividido en 4 segmentos, la parte uno describe que son las organizaciones, sus tipos y objetivos; la parte dos profundiza en las teorías de la motivación más estudiadas, buscando cuales son los factores que mueven a las personas a actuar de diversas maneras; en la parte tres se define qué son las compensaciones y el rol que cumplen en las organizaciones; finalmente la parte cuatro describe los tipos de incentivos que se pueden encontrar en las distintas entidades y que son aplicados en distintas situaciones. La idea principal de investigar esta teoría consiste en entregar conceptos generales a quienes no se encuentren familiarizados con temas de recursos humanos en las organizaciones.

En el segundo capítulo se presentan casos de estudios publicados y teóricos que buscan retratar el uso de incentivos en tres tipos de organizaciones, una dedicada a la comercialización de productos masivos, otro tipo de organización educacional y finalmente estudios en organizaciones de la salud.

En el capítulo tres se presentan tres casos de organizaciones chilenas del mismo tipo que las estudiadas en el capítulo dos, con tal de hacer un contraste entre la teoría y los casos reales del ambiente chileno, estos casos fueron realizados a través de entrevistas directas con encargados de recursos humanos o que influían directamente en la entrega de incentivos al personal de dichas organizaciones.

En el capítulo cuarto se entrega un análisis de los casos presentados, evaluando la efectividad y relación con la teoría, para finalmente entregar propuestas de acción.

Finalmente, se encuentra una pequeña conclusión para este trabajo de investigación.

Introducción

El que una organización llegue a ser exitosa está estrechamente relacionado con como ésta es capaz de crea valor, ya sea para sus clientes y usuarios, si nos encontramos pensando en una organización con fines de lucro o para la sociedad y el medio ambiente si es sin fines de lucro.

Sin embargo, antes de definir cuál es la propuesta de valor que se le entregará al segmento objetivo, el posicionamiento que se desea lograr en este, la estrategia y el consecuente marketing mix para llegar a ellos, es necesario contar con el personal adecuado para la organización, ya sea desde la parte técnica, social o personal, y que además este personal se acomode a las necesidades de la organización.

Este trabajo de investigación busca definir qué se entiende por organización, reconociendo que esta está conformada por distintos tipos de personas, con expectativas y razones para trabajar diferentes entre sí, cuales son las teorías relacionadas con las motivaciones y en una mayor medida cuales son algunas de las teorías de incentivos actuales que buscan que los integrantes de las organizaciones se cuadren con los objetivos de la organización.

Estas teorías de incentivos están básicamente enfocadas en la parte económica, pudiendo estar estrechamente relacionada con la estrategia que

una organización pretende implementar, por ejemplo, si pretende aumentar las ventas o derechamente la motivación del personal.

Es en este contexto que el departamento de Recursos Humanos debe jugar un rol importante en las empresas y organizaciones, con el fin de determinar cuál será el personal adecuado para las tareas que cumpla la organización, cuáles serán las compensaciones que estos recibirán por su trabajo y los incentivos necesarios para lograr ciertos objetivos, recordando siempre que toda implementación de acciones y decisiones que se tomen en este departamento deben estar muy relacionadas y alineados con la estrategia y los objetivos que tiene la organización.

Es muy importante destacar que el departamento de recursos humanos es el encargado de crear ventajas competitivas por medio de la gestión de las personas, que pueden ser reconocidas como uno, si es que no el más importante, de los recursos más valorable con el que pueden contar las organizaciones. Así, las funciones más reconocidas de este departamento en relación a la administración del personal serían, la Planeación, Reclutamiento, el proceso de empleo, el diseño de puestos, la capacitación o desarrollo, la evaluación de desempeño, las comunicaciones, decisiones de compensaciones y beneficios y finalmente el manejo de las relaciones laborales entre los integrantes de la organización (Bolander, 2008).

Todas las funciones anteriores deben partir desde la base que el ser humano es el agente principal que mueve a las organizaciones y que estos poseen una base de talentos que debe ser administrada, motivada y recompensada de la mejor manera posible.

Capítulo I: Marco Teórico

Parte I: Organizaciones

Toda empresa o institución está formada por individuos, los cuales buscan alcanzar múltiples y muy diferentes objetivos personales, sin embargo, como todo conjunto de sistemas, en este caso social, podemos notar que cada individuo no los alcanza por sí solo y está constantemente relacionándose e interactuando con otros seres humanos, y es mediante esta interacción que se crea la cooperación, las relaciones y finalmente una organización.

Una definición bastante aceptada acerca de lo que es una organización, sería una al menos parecida a un concepto entendido como una organización es una unión de individuos que se estructuran y cooperan entre sí en pos de un objetivo, el cual no podrían alcanzar de manera individual.

Jones define las organizaciones como “herramientas que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas”¹, así se pone como ejemplo claro de esta situación que personas que valoren o deseen seguridad crean organizaciones como ejércitos o fuerzas policiales o quienes deseen apoyo espiritual crean iglesias u organizaciones de servicio social. Con esta definición el autor resalta el hecho de que estas organizaciones son entes intangibles, a pesar de que podemos observar los bienes y servicios que se producen.

¹ Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones

Otra definición propuesta sería “dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común.” (Hodge, Anthony & Gales, 2007), identificando implícitamente que las organizaciones están conformadas en primer lugar por personas (miembros), estos se dividen el trabajo y tienen una meta compartida.

Se pueden considerar cuatro corrientes de estudio con respecto a qué conforman o qué son las organizaciones, estas corrientes son²:

- Escuela de la organización científica del trabajo, cuyos máximos exponentes corresponden a los trabajos realizados por Taylor, Fayol y Max Weber.
- Escuela de las relaciones humanas, iniciado con los trabajos de Elton Mayo.
- Escuela de los recursos humanos, cuyo primer autor aceptado es Douglas MacGregor, formando parte de este grupo también Maslow, Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris, entre otros.
- Finalmente, la escuela de los sistemas, detallada de mejor manera en la teoría general de sistemas (TGS), pudiendo llegar incluso a ser explicada de forma matemática.

² Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico

La principal diferencia entre las escuelas de pensamiento humanista y la de enfoque mecanicista es que focaliza la atención en el ser humano, es decir, este es el eje principal de las organizaciones.

Según la última de estas escuelas, la teoría organizacional también queda inmersa en otra teoría ampliamente estudiada, la *Teoría de Sistemas*³, donde la estructura y las interrelaciones o interdependencia entre las partes refuerzan la idea principal de colaboración. Así, el enfoque sistémico plantea la idea de que las organizaciones se componen de partes que interactúan para alcanzar las metas organizativas, siendo poseedoras a su vez de dos características distintivas el *holismo* (cambios en una parte del sistema afectan a todo este) y la *sinergia* (la interacción de las partes es mayor que el efecto de sus partes trabajando por separado), por lo que las organizaciones podrían considerarse un tipo de sistema social.

³ Anexo 3

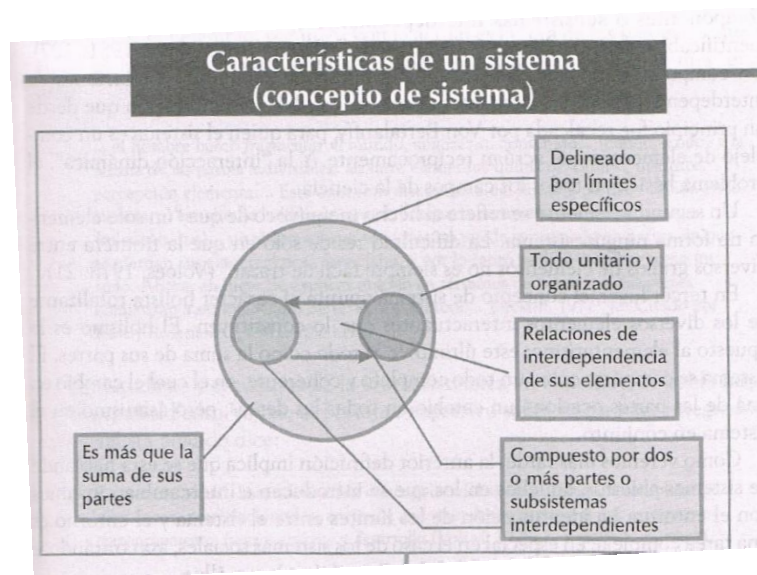


Figura N° 1: Teoría General de Sistemas. Fuente: Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. Dávila, Carlos. 2° edición. Mc Graw Hill. 2001.

En el sentido anterior es que existen diferentes tipos de organizaciones dependiendo de sus objetivos, miembros, estructura interna, etc. Katz y Kahn reconocen cuatro tipos principales de organizaciones: productivas (o económicas), de mantenimiento, de adaptación y administrativas o políticas.⁴

Con su extenso trabajo de investigación de teorías organizacionales (Dávila,2001), un concepto más resumido de organización sería un ente social (de creación humana), creado intencionalmente, orientado hacia objetivos mediante trabajo humano y recursos materiales, que poseen características de ser dinámicas, sistemas abiertos, conflictivas y complejas⁵.

Además deberían poseer una estructura interna estratificada de poder y control, división de trabajo, objetivos, una cultura propia, capacidad de

⁴ Introducción a la psicología social. Lecturas sobre organización, pág. 42-43.

⁵ Anexo 2

aprendizaje, una ideología organizacional, racionalidad y aun así no excluir componentes de “irracionalidad”⁶.

Dentro del marco de organizaciones encargadas de la producción de bienes y servicios u empresariales, el termino organización y dirección o administración están estrechamente relacionados, así, el objetivo principal de estas organizaciones es la creación de valor económico, llevado a cabo en el proceso que contempla 3 etapas: la entrada de recursos (materia prima, dinero, RRHH, etc.), la conversión (maquinaria, habilidades y capacidades humanas, etc.) y la salida (producto terminado, servicios, dividendos, valor para stakeholders, etc.), todos estos siendo afectados por el ambiente en el que opera la empresa.

Algunas de las razones por las que existen las organizaciones serian para⁷:

- Aumentar la especialización y la división de la mano de obra
- Utilizar tecnología de gran escala (economías de escala)
- Administrar el ambiente externo
- Economizar costos de transacción
- Ejercer poder y control

⁶ Anexo 3

⁷ Teoría de la Organización, un enfoque estratégico.

Aun así existen diferentes tipos de organizaciones que son consideradas como sistemas sociales abiertos que cuentan con algunas características definidas⁸ como:

- 1) Debido a que están conformados por eventos o acontecimientos y no por partes físicas, no cuentan con limitaciones de amplitud.
- 2) Para mantenerse funcionando y atraer personas necesitan o requieren Motivación.

Entre otras, sin embargo, los elementos comunes más importantes en las organizaciones son: las *personas* y el *trabajo*.

Del primero, son sus interacciones y trabajo en conjunto lo que conforma a las organizaciones, reconociendo que estas se encuentran en constante cambio. Estas interacciones pueden ser consideradas en niveles individuales, entre individuos y la organización, entre organizaciones y finalmente entre las organizaciones y el ambiente externo.

Con respecto al elemento del *trabajo*, los recursos toman un rol preponderante, ya sean recursos humanos, no humanos o conceptuales, influyendo de manera significativa en la eficiencia de la organización.

⁸ Psicología Social de las organizaciones; Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas.

Las personas son capaces de ofrecer a las organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos del trabajo, habilidades para hacer (realizar tareas), influir (liderazgo) o para utilizar conceptos.

Finalmente, es importante reconocer que las organizaciones contienen subsistemas internos y a la vez son parte de un sistema ambiental externo⁹. Dentro de los subsistemas encontramos los objetivos y valores (Cultura, Filosofía, Objetivos Generales, Objetivos de grupo, Objetivos individuales), subsistema técnico (conocimiento, técnicas, instalaciones, equipos), subsistema psicosocial (RRHH, actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales), el subsistema estructural (tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, autoridad, flujo de información, procedimiento, reglas) y el sistema administrativo (fijación de objetivos, planeación, integración, organización, dirección y control).

⁹ Fuente: Administración en las organizaciones. Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig.

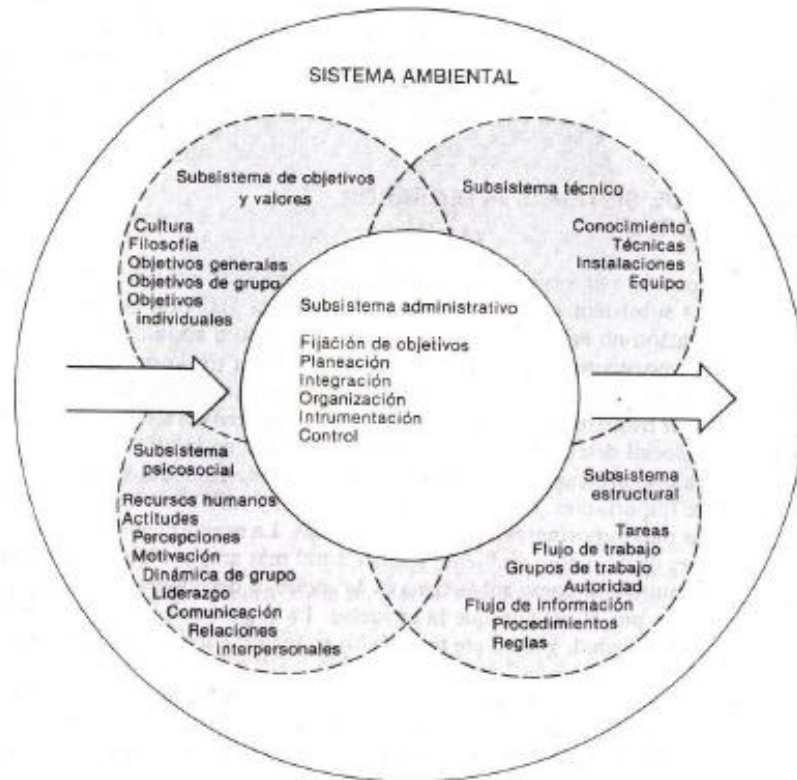


Figura N° 2: Sistemas Externos e Internos de las Organizaciones. Fuente: Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. Guzmán, Pilar & Olave, Soledad. Seminario de Título. Universidad de Chile, 2004.

Una vez definido los parámetros de las organizaciones y en el marco de la investigación de este proyecto, se vuelve a repetir el concepto de que las organizaciones están conformadas por personas, así, el departamento de Recursos Humanos puede ser un factor que permita aumentar el rendimiento, motivación y compromiso de los individuos para con su organización.

Parte II: Motivación¹⁰

La RAE define la palabra motivar como: “disponer del ánimo de alguien con el fin de que proceda de un determinado modo”, y también a la motivación como la “causa o razón que mueve para algo”. Dado esto se puede concluir que la motivación es una parte importantísima en las que las organizaciones pueden influir con el fin de alcanzar los objetivos que se plantean permitiendo que los trabajadores alcancen un mejor desempeño.

Es de extrema importancia considerar que para que una tarea ejercida por el individuo en la organización sea satisfactoria es necesario que tanto la motivación como el conocimiento y habilidades técnicas se encuentren en el mejor nivel posible. Es decir, estos dos puntos deben encontrarse en concordancia, no sirve tener individuos motivados, pero que estos no posean los conocimientos necesarios para la tarea asignada y viceversa.

Se puede reconocer que a las teorías motivacionales han adquirido notoriedad a partir de la segunda mitad del siglo XX, donde las personas como entes individuales han pasado a ganar mayor importancia dentro de las organizaciones, entendiéndose que ellos, como ya se ha mencionado anteriormente pueden ser fuente de ventajas competitivas, más aun si su motivación aumenta el desempeño global organizacional e individual.

¹⁰ Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.

A pesar de que el concepto de motivación puede ser entendido y analizado desde distintas áreas de estudio, como por ejemplo la filosofía y la psicología, incluyendo teorías psicoanalíticas, la orientación cognitiva-conductual de la motivación es una de las miradas que permite entender de mejor manera a la motivación, de hecho puede ser definida como “una causa hipotética de conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe” (Reeve, 1994, p.12), reforzando nuevamente la idea que las motivaciones modifican las conductas y el desempeño de los individuos.

Muchas de los modelos de los modelos planteados por distintos autores muestran el proceso de motivación como una secuencia de pasos o etapas, por ejemplo en el modelo de Davis y Newstrom, el del autor Johnmarshall Reeve (1994) donde el ciclo cuenta con las etapas de anticipación, activación y dirección, conducta activa y resultado. A pesar de que ambas teorías plantean etapas distintas, coinciden en que la motivación comienza con un proceso de demanda interna y que puede ser entendida desde tres puntos de vista, la perspectiva fisiológica, la conductual (motivación como causa de la conducta), contemplando las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, y la cognitiva (procesos mentales).

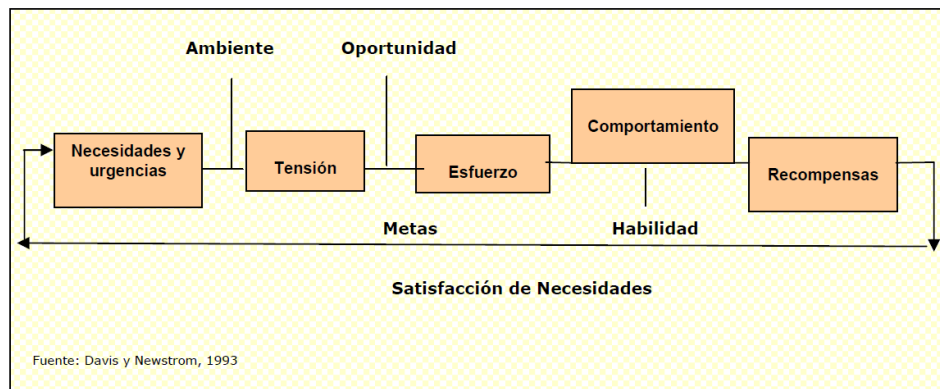


Figura N° 3: Modelo de la motivación de Davis y Newstrom. Fuente: Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Bedodo, Valeria & Giglio, Carla. Seminario de título. Universidad de Chile, 2006.

Dentro del contexto de las organizaciones, la motivación laboral puede ser asociada al cómo se ejercen distintos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de una necesidad individual (Robbins, 2004). Así, se puede plantear que el desempeño de los integrantes de la organización depende tanto del factor de la habilidad como de la motivación¹¹

$$\text{Desempeño} = f(\text{Habilidad, Motivación})$$

Por otra parte, Pritchard y Campbell afirman que la motivación “es un término que implica:

- a) La decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una determinada tarea.
- b) La decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo.
- c) La decisión de persistir en ese esfuerzo durante un determinado periodo de tiempo.

¹¹ Psicología social de las organizaciones. Katz, Daniel. Kahn, Robert. 1979. Editorial Trillas.

Con esto se podría considerar que la motivación cuenta con tres componentes:

- 1) Dirección: Decisión de iniciar un esfuerzo para realizar una tarea y alcanzar un objetivo.
- 2) Amplitud o intensidad: grado de esfuerzo que se emplea en una tarea.
- 3) Persistencia: decisión de persistir, y duración de ese esfuerzo.

Siguiendo con las teorías de la motivación de los trabajadores dentro de la organización es que pueden encontrar dos tipos de puntos de vista:

- 1) Teorías centradas en el contenido: Enfocadas en el tipo de necesidad que los empleados experimentan e intentan satisfacer en sus puestos de trabajo. Identificar qué motiva y factores individuales que crean conductas. Para estas teorías, la motivación corresponde al restablecimiento de las necesidades no cubiertas.
- 2) Teorías centradas en el proceso: Enfocadas en el proceso por el que atraviesa el empleado hasta conseguir estar motivado para actuar y alcanzar las metas. Procesos cognitivos que busca descubrir cómo se activa, dirige y detiene la conducta según variables situacionales.

Existe diversa bibliografía desde donde se pueden obtener las distintas teorías explicadas a continuación, partiendo con las centradas en el contenido:

1.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow planteó que “el pensamiento es activado por las necesidades básicas que resultan de la privación de los objetos que habitualmente las satisfacen”, así, cada persona se encuentra en uno de cinco escalones de lo que serían necesidades fundamentales, reconociéndose este sistema como “pirámide de necesidades de Maslow”. Los niveles comprendidos corresponden en orden ascendente a:

- Necesidades fisiológicas o básicas: Relativas a la supervivencia (ej. Hambre, sed, oxígeno, etc.).
- Necesidades de Seguridad: libre de amenazas, protección frente a daños físicos y emocionales.
- Necesidades Sociales, de afiliación o pertenencia: ser aceptado por otros, poniendo énfasis en lo afectivo y la participación social (ej. Amor, etc.).
- Necesidades de estimación o autoestima: enfocadas en satisfacciones de tipo prestigio, estatus, poder y confianza en sí mismo.
- Necesidades de Autorrealización o auto-actualización: maximizar el talento personal y la autosatisfacción.

1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Basado en estudios acerca de que buscan los individuos en sus puestos de trabajos, Frederick Herzberg, descubrió que los trabajadores diferenciaban dos tipos de condiciones de trabajo que genera bienestar y satisfacción, así llegó a la conclusión de que algunos factores producen insatisfacción cuando no están presentes, pero cuando se encuentran solo generan un estado neutral, es decir, no son necesariamente motivadores, esto son los factores conocidos como “Higiénicos” y pueden estar asociados a lo que rodea al trabajador “extrínsecamente”, ya sea la condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, el nivel de sueldo, relaciones entre empleados, oportunidades de carrera en la empresa, etc.

Con el fin de aumentar el desempeño dentro de la organización, se definieron los factores motivacionales, que si no se encuentran presentes difícilmente producen insatisfacción. Así, estos factores a diferencia de los higiénicos son intrínsecos y están relacionados con directamente con el cargo en sí, por ejemplo: las responsabilidades, tareas, libertad, ascensos, el logro y reconocimiento.

1.3 Teoría de las necesidades de Mc Clelland

En esta teoría se destacan tres tipos de necesidades: las de logro, de poder y de afiliación.

- La Necesidad de logro implica la superación personal, el sobresalir y alcanzar el éxito, lo que lleva a los individuos a mejorar constantemente su actividad por tratar de realizar las tareas en pos del objetivo de la mejor forma posible, no necesariamente por aprobación o las recompensas asociadas, sino que por necesidad propia.
- La necesidad de Poder está relacionada con controlar, persuadir e influir con el fin de alcanzar el reconocimiento, características claras de lo que se conoce como liderazgo.
- La necesidad de afiliación se relaciona con la búsqueda de los sujetos de acercarse, asociarse, establecer vínculos y formar grupos estables.

n Logro	n Poder	n Afiliación
Deseo de realizar las cosas del mejor modo posible para alcanzar la propia satisfacción.	Deseo de influir, persuadir y controlar a otras personas, para conseguir reconocimiento.	Tendencia humana que lleva a asociarse con otras personas, a buscar el contacto social y a formar grupos estables.
Preferencia por tareas de dificultad intermedia y rápido feedback	Preferencia por situaciones competitivas	Preferencia por situaciones de cooperación.

Figura N° 4: Teoría de Mc Clelland & Murray. Fuente: Psicología social y de las organizaciones. Rivas, María & López, María. Centro documentación de estudios y oposiciones. 2ª Edición. 2012.

1.4 Modelo Jerárquico E-R-C de Alderfer

Buscando mejorar el modelo de Maslow, en el sentido de que no necesariamente se debe superar un tipo de necesidad para pasar a la siguiente y que pueden existir simultáneamente algunas de las distintas necesidades se creó esta teoría con tres niveles de necesidades: de existencia, de relación y crecimiento (ERC).

- De existencia: equivalente a las fisiológicas y de seguridad de Maslow, éstas se relacionan con la supervivencia del individuo.
- De relación interpersonal: aluden al establecimiento de vínculos, haciendo el paralelo a las necesidades sociales y de estima.
- De crecimiento: refuerza la idea del desarrollo individual y auto-realización, según la propia valoración del individuo sobre sí mismo.

En comparación a Maslow, esta teoría es más flexible, estableciéndose las siguientes relaciones:

- a) Entre menos satisfecha una necesidad más se desea satisfacerla.
- b) Si una necesidad superior se encuentra menos satisfecha, más se quiere satisfacer una necesidad inferior.
- c) Cuando más se satisface una necesidad, hay mayor deseo de satisfacer una necesidad de orden superior.

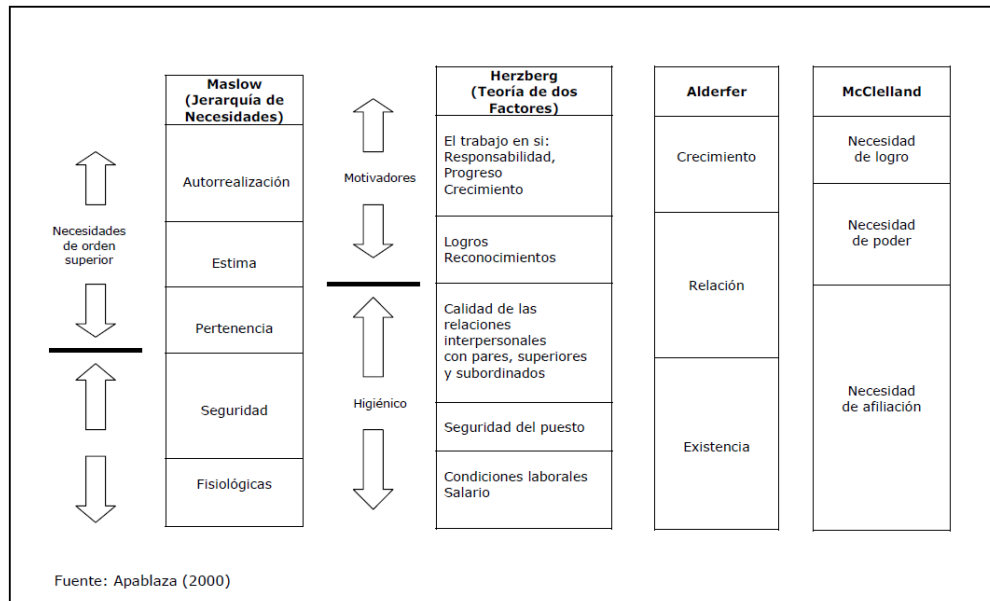


Figura N° 5: Relación entre las teorías motivacionales de contenido. Fuente: Psicología social y de las organizaciones. Rivas, María & López, María. Centro documentación de estudios y oposiciones. 2ª Edición. 2012.

Adicionalmente a estas teorías mencionadas se puede agregar el modelo planteado por Mc Gregor en la obra *El aspecto humano de las organizaciones* (1960), donde se menciona la teoría X, cercana a la teoría de Taylor y que afirma que los individuos no presentan motivación hacia el trabajo y tratan de evitarlo, no desean tener responsabilidades y por lo tanto el gerente debe presionarlos, dirigirlos, controlarlos y utilizar recompensas y castigos con el fin de alcanzar los objetivos; y la teoría Y, que a diferencia de la anterior considera que los trabajadores son proactivos y flexibles, que se auto-motivan cuando se sienten comprometidos con los objetivos y su empresa, que buscan tener responsabilidades y trabajos desafiantes.

Por el lado de las teorías motivacionales basadas en los procesos se pueden encontrar las que se apoyan en procesos cognitivos como por ejemplo

expectativas, valores, intenciones, atribuciones, etc. Las principales teorías son las siguientes:

2.1 Teoría de las expectativas de Vroom

En esta teoría se considera que los niveles de esfuerzo de los trabajadores dependen de tres factores: la valencia o valor percibido de los resultados, la expectativa o creencia de que el esfuerzo llevara a conseguir los resultados esperados y la instrumentalidad.

- Valencia o atracción: correspondería al grado en que el individuo desee una recompensa, específicamente el valor que se le da a un resultado conseguido por el trabajo, ya sea positivo o negativo.
- Expectativa: relación directa entre el esfuerzo y el rendimiento, es decir, la percepción de que exista una alta probabilidad de que un esfuerzo elevado produzca un rendimiento exitoso.
- Instrumentalidad: relación entre rendimiento y premio, así se crea la esperanza de que el desempeño conducirá a cierta recompensa, por ejemplo si el empleado cree que un aumento de sueldo depende de su desempeño y no de la antigüedad, entonces la instrumentalidad será alta.

En resumen, según esta teoría son las recompensas las que determinaran cual será el esfuerzo que ejercerá el empleado, es decir, las recompensas deben diseñarse según las necesidades individuales, debido a

que estas son las que mueven la motivación y debido a que las motivaciones difieren entre cada individuo existirán reacciones y efectividad distintas.

2.2 Teoría de la equidad (Adams)

Aquí, las comparaciones salariales juegan un rol determinante en cómo se comportan los empleados en la organización. Basada en los procesos de comparación social y en la motivación que es capaz de producir la disonancia cognitiva (Featinger).

Básicamente esta teoría consiste en que los individuos observan sus aportes a la organización y trabajo (ej. Tiempo, experiencia, esfuerzo, etc.) Y las compensaciones o resultados que reciben por estos (ej. Salario, estatus, reconocimientos, aumentos, ascensos, etc.), luego los trabajadores comparan dichos factores con los de sus pares y compañeros, surgiendo un *juicio de equidad* (o la falta de ésta), si las relaciones comparadas se evalúan como equivalentes hay un estado de equidad, es decir, iguales aportes y resultados deben generar iguales compensaciones.

Si los individuos consideran que no hay equidad se creara una tensión de la cual el individuo tratara de disminuir, esto lo hará modificando sus aportes reales o resultados o influir en los resultados de otros, compararse o distorsionar la percepción de una de las partes.

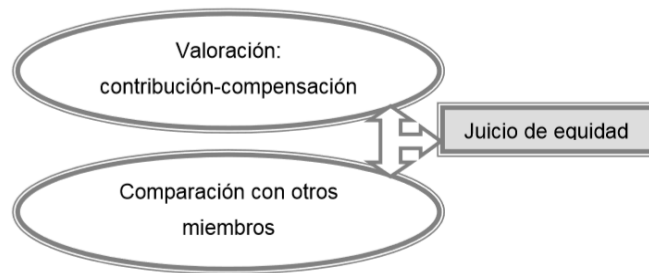


Figura N° 6 Modelo de Equidad. Fuentes: Psicología social y de las organizaciones. Rivas, María & López, María. Centro documentación de estudios y oposiciones. 2ª Edición. 2012.

2.3 Teoría del establecimiento de metas (Locke)

Formulada en 1968, postula que la principal fuente de motivación para realizar esfuerzo es la intención del individuo de alcanzar un objetivo o “meta”, por lo que las acciones y dirección del comportamiento está directamente relacionada con este objetivo y el grado de dificultad para conseguirlo.

El autor postula además que la fijación de los objetivos y el nivel de rendimiento dependerán de los siguientes factores:

- 1) Cuando los objetivos están claramente delimitados, son específicos y formalizados. Siendo la especialización la precisión y claridad del mismo.
- 2) Cuando los objetivos sean percibidos como difíciles y aceptados por el trabajador, siendo la dificultad el grado de rendimiento previsto para lograr el objetivo.
- 3) Cuando los trabajadores participan de la determinación de las metas, siendo aquí la intensidad del objetivo un punto claro que debe ser definido, estableciendo como alcanzarlo y el compromiso o cantidad de esfuerzo para alcanzarlo.

Así, por lo general cuando aumente la dificultad del objetivo es posible que el nivel de rendimiento sea mayor, siempre y cuando el individuo está comprometido con el objetivo y tenga las capacidades y habilidades para llegar a ellos. Sin embargo, cuando la dificultad del objetivo es demasiado elevada y probablemente inalcanzable el resultado puede ser contrario a la motivación, provocando frustración.

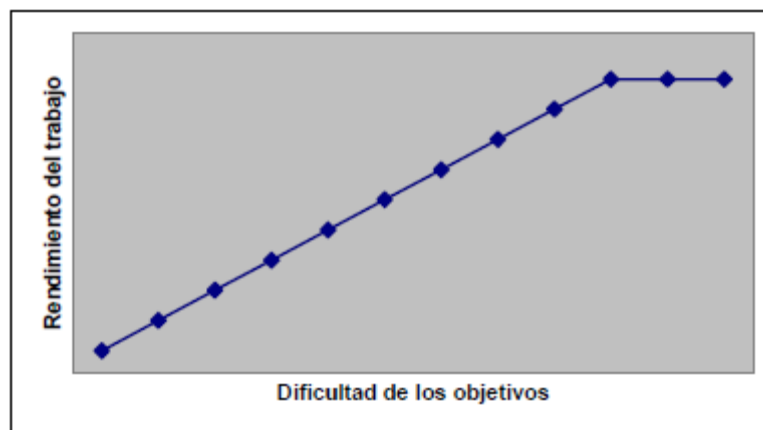


Figura N° 7: Relación rendimiento dificultad del objetivo
(El rendimiento aumenta hasta alcanzar un techo según aumenta la dificultad). Fuente: Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. Guzmán, Pilar & Olave, Soledad. Seminario de Título. Universidad de Chile, 2004.

2.4 Teoría del condicionamiento operante

Finalmente, y de la mano con la teoría psicológica del reforzamiento, se postula esta teoría con relación a los trabajadores. Aquí, lo importante no es el individuo en sí mismo, sino que las variables externas y ambientales que rigen o modifican conductas, por lo que el refuerzo se vuelve de extrema importancia, por ejemplo las buenas conductas se refuerzan y premian con incentivos económicos.

Parte III: Compensaciones¹²

Ya analizado cuales son las motivaciones que mueven a los individuos a trabajar en las distintas organizaciones es que se puede relacionar al trabajo con la satisfacción laboral, aquí, existen numerosas variables que influyen en el desempeño, como por ejemplo el diseño del puesto, el ambiente laboral, etc. Pero sería ilógico pensar que la gran mayoría de las personas están dispuestas a trabajar gratis o por lo menos a no recibir un pago que compense el costo de oportunidad del tiempo o que le ayude alcanzar sus aspiraciones materiales. Por otra parte, es necesario entender que las compensaciones salariales pueden ser una herramienta estratégica fundamental que pueden utilizar las organizaciones para mejorar el desempeño de los trabajadores y alcanzar de manera más eficiente sus objetivos.

La idea principal de las compensaciones es el de un intercambio o retribución por el trabajo, es decir, según la definición de la RAE el compensar es “Dar algo o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”, así, se puede considerar la compensación de los trabajadores como “las formas de pago o recompensas que se otorgan a los trabajadores y que derivan de su empleo, y que está conformado por dos

¹² Administración de recursos humanos. Bohlander; Snell. Pág. 395- 428.

componentes: los pagos financieros directos (sueldos, incentivos, bonos, etc.) y los indirectos (seguros, vacaciones, etc.)¹³.

Entonces ambos componentes podrían ser desglosados en tres grandes elementos¹⁴: el sueldo base, los incentivos y los beneficios. El primero se refiere al pago regular, como sueldo (mensual, quincenal o decenal) o como salarios (semanal), que entregan las organizaciones a sus empleados por su trabajo directo, y está generalmente condicionado por una estructura, el cargo, el mercado, el desempeño y las competencias. El segundo punto, los incentivos, implican el pago variable que se adiciona al sueldo base y que están relacionados con el desempeño y productividad, por lo que su magnitud dependerá de los resultados del empleado, dentro de estos incentivos pueden nombrarse bonos, participaciones de ganancias, comisiones, etc. Finalmente, los beneficios, relacionados directamente con los pagos indirectos que dependerán de cada organización, el cargo y su posición jerárquica dentro de la organización.

Definidos los componentes es que se puede pasar a explicar cuales serian las funciones de la compensación, explicado de mejor manera en el trabajo realizado por Fernández (2002), las compensaciones ayudan a las organizaciones a poseer un lineamiento estratégico con sus empleados, equidad interna, competitividad externa y una dirección del desempeño medible.

¹³ Administración del Personal. Gary Dessler. Pág. 401.

¹⁴

Con el alineamiento estratégico se pretende que las motivaciones y desempeño de los empleados se relacionen directamente con los objetivos organizacionales, los valores y la cultura de la organización. La equidad interna busca que las compensaciones se adecuen según los puestos, cargos y responsabilidades de cada trabajador mediante técnicas de evaluación justas para los trabajadores. Por el lado de la competitividad externa, se busca que los pagos permitan contratar y mantener al personal con el fin de que no existan fugas de recursos estratégicos o desmotivación entre los empleados. Finalmente, la dirección del desempeño consiste en recompensar el desempeño que la organización espera que se cumpla a partir del control adecuado.

Es de extrema importancia destacar que para que una organización, además de poseer un correcto sistema de compensaciones que le permita cumplir las funciones mencionadas, pueda agregar valor a todo el sistema, es necesario que se implementen programas de **Valor agregado de la compensación**¹⁵, es decir, que los componentes individuales de la compensación funcionando de manera separada o en conjunto sean capaces de crear valor tanto para la organización como a los trabajadores.

El valor agregado para la organización tendrá relación con el logro de objetivos que persigue, mientras que se puede inferir que para los individuos el valor de la compensación estará ligado a como se cumplen sus motivaciones,

¹⁵Administración de recursos humanos. Bohlander; Snell. Pág. 397

expectativas y necesidades. Por ejemplo es posible que mediante la compensación estratégica se aumente la motivación de los empleados, debido a que las compensaciones no solo afectan directamente el nivel de vida y satisfacción de necesidades básicas o fisiológicas, sino que también pueden afectar el estatus social o el reconocimiento que desean las personas.

Así, por ejemplo, la equidad de pago, que es cuando un empleado percibe que el pago que se le entrega corresponde al valor del trabajo que ha realizado, puede ser relacionada a la teoría Motivacional de la equidad de Adams descrita anteriormente.

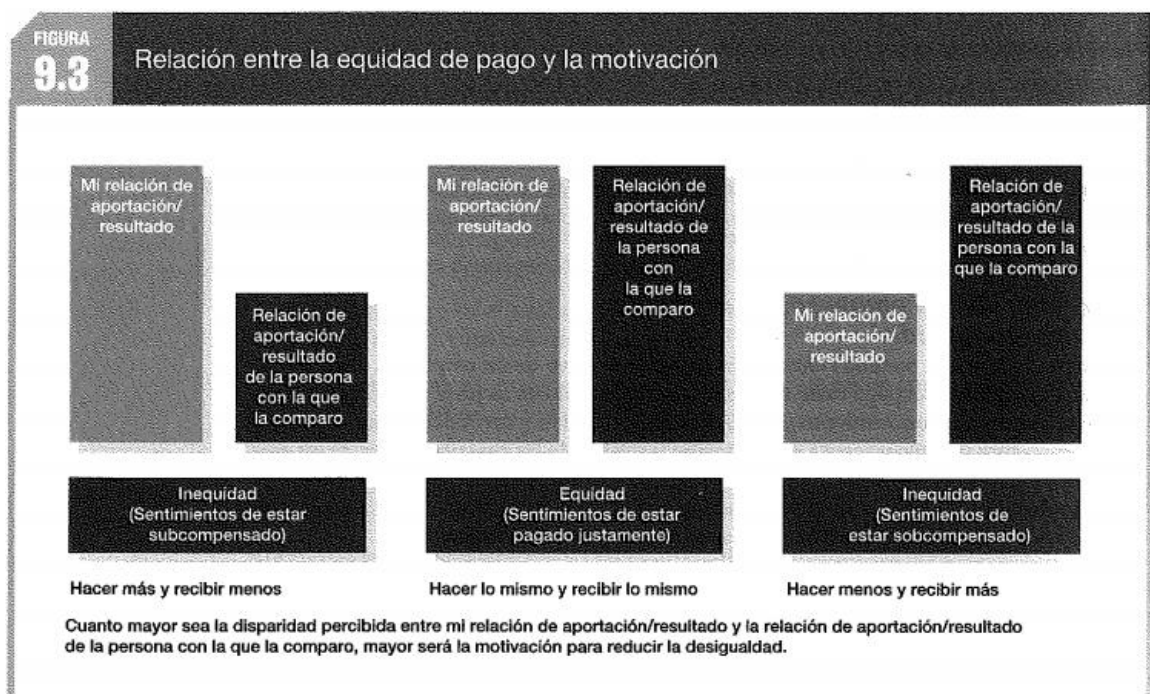


Figura N°8: Relación entre equidad de las compensaciones y motivación. Fuente: Administración de recursos humanos. Bohlander; Snell. Pág. 400.

Como otro ejemplo de cómo pueden afectar las compensaciones a la motivación se puede presentar la relación entre el pago y las expectativas, anteriormente explicada por la teoría de las expectativas de Vroom.



Figura N°9: Compensaciones y su relación con las expectativas. Fuente: Administración de recursos humanos. Bohlander; Snell. Pág. 401

Finalmente, es necesario determinar cómo se define la compensación para los empleados o integrantes de la organización. En primer lugar las bases de la compensación pueden ser definidas como pago por horas o basadas en el tiempo que le dedican a sus tareas, pudiendo ser horas, días, semanas, meses o años. De otra forma pueden estar basadas en trabajos a destajo y está relacionado con la cantidad producida de unidades.

A pesar de que las dos anteriores son las más comunes, también existen bases de pago o compensaciones distintas, por ejemplo pagos por desempeño, compensaciones basadas en meritos, bonos, comisiones, sueldos por bandas de puestos o incentivos por grupo o equipo y que buscan premiar la diferencia entre el desempeño promedio de los trabajadores y los trabajadores con

rendimientos sobresalientes. Otros ejemplos muy destacados para definir las compensaciones pueden ser los pagos basados en competencias (según el nivel de habilidad o conocimiento del puesto), curvas o bandas salariales o incluso compensaciones basada en el éxito de equipos.

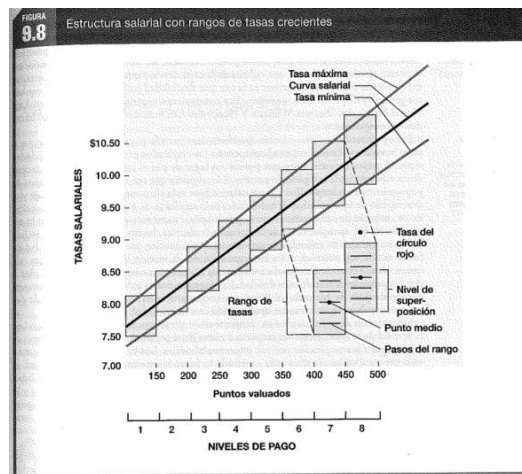


Figura N°10: Ejemplo curva salarial. Fuente: Fuente: Administración de recursos humanos. Bohlander; Snell. Pág. 417

Descritas ya las bases de la compensación es necesario entender que la compensación también se encuentra influida por diversos factores, los internos y los externos, en lo que se conoce como *Mezcla Salarial* que incluye los siguientes factores:

Factores Internos:

- Estrategia de compensación del empleador: por ejemplo ser competitivos o líder en pagos.
- Valor del puesto: Valor total que entrega el cargo a la organización. A veces subjetiva.

- Valor relativo del empleado: Desempeño o valor que agrega el empleado. Recompensas.
- Capacidad de pago: recursos financieros con los que cuenta la organización.

Factores externos:

- Condiciones del mercado: Oferta y demanda que influyen en los precios y tasas.
- Tasas salarial por área: Comparaciones de salarios en trabajos similares en la zona.
- Costo de vida: Factores como la Inflación, IPC, etc.
- Negociación colectiva: Influencias de grupos de interés, por ejemplo sindicatos.

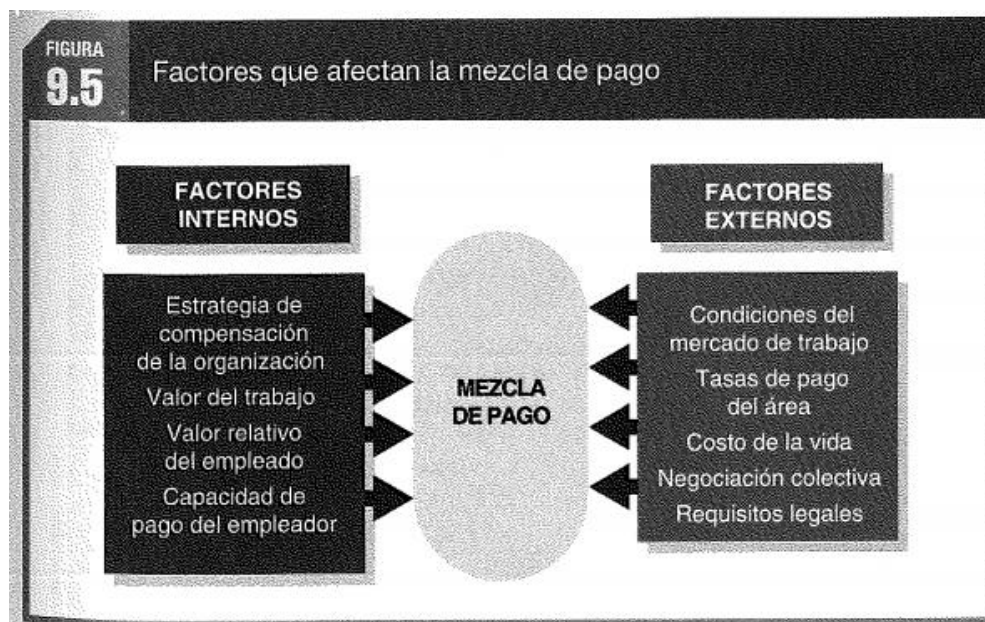


Figura N° 11: Mezcla salarial y factores que influyen las compensaciones. Fuente: Administración de recursos humanos. Bohlander; Snell. Pág. 402- 406.

Parte IV: Incentivos

Como ya se mencionó, los incentivos directos monetarios son una parte importante de las compensaciones y salarios, correspondiendo al componente variable de estos. A pesar de que se reconoce la gran importancia que tiene en la motivación y desempeño de los individuos los incentivos distintos a los económicos, como por ejemplo las conversaciones y reconocimiento que un jefe puede hacer a su subordinado, en esta sección de la investigación se profundiza en los incentivos estrictamente monetarios dejando de lado un poco los incentivos psicológicos.

Generalmente los incentivos económicos individuales que se entregan a los trabajadores están basados en bonificaciones basadas en el desempeño, sin embargo, hoy en día es común encontrar empresas en que con los incentivos no solo buscan mejorar el rendimiento económico, sino que orientar a los trabajadores hacia nuevos conceptos como la motivación, satisfacción laboral, calidad del servicio o incluso los valores de las empresas.

Es decir, además de que los incentivos relacionan la remuneración con los resultados, se pueden utilizar como herramientas para modificar conductas e influir en comportamientos, logrando que en algunos casos los individuos se vinculen de mejor manera con los objetivos que persigue la organización, así, un plan de incentivos bien evaluado e implementado puede ser capaz de crear ventajas por sobre la competencia debido al mayor desempeño.

Los incentivos, son reconocidos como “pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad subjetivo, ya que varía de un individuo a otro” (Robles, 2005). Generalmente los incentivos económicos son los más usados y están condicionados por algún evento o meta, por ejemplo aumento de la producción o ventas, mayor productividad o utilidades, etc.

Robles asegura que para los incentivos sean efectivos deben ser:

- Justos: Con la intención de estimular y no de forzarlos a esfuerzos excesivos o peligrosos. Además de ser proporcionales a su capacidad de trabajo y esfuerzo.
- Sencillos y claros: Con un establecimiento y funcionamiento de base económica.
- Eficientes: bien calculados, conocido el tiempo y valor por todos, calculados rápidamente con el fin de entregar feedback y pagados sin retraso.
- Con metas alcanzables: el valor a alcanzar debe ser real y ajustado a las condiciones externas, el hecho de que se elijan metas exorbitantes e irreales puede ser un factor de desmotivación.

Los incentivos pueden catalogarse por planes según a quienes están dirigidos y pueden ser individuales o de grupos. Para los planes individuales la compensación depende de la producción del trabajador en un periodo determinado; mientras que los planes de grupo se aplican a dos o más personas que trabajen en equipo y en actividades que se encuentren enlazadas entre sí, aquí la retribución de los integrantes dependerá en una parte de un salario base y otra del desempeño del grupo, la elección del plan dependerá de distintos factores.

Es común que se utilicen los planes de incentivos individuales debido a que en muchos casos los grupos crean bajas productividades globales, además de otros problemas como conflictos personales o dificultad para justificar diferencias en salarios básicos, sin embargo, también ofrecen ventajas como ser de fácil implementación o que permiten la reducción de costos.

Los planes de incentivos individuales y de equipos más estudiados son¹⁶ los siguientes:

1. Incentivos para empleados de Producción basados en la calidad o cantidad (Desempeño)

El primer tipo de incentivo basado en el desempeño, específicamente para puestos relacionados con la producción directa del bien, es aquel que relaciona y compensa el desempeño individual con su medida o control directo.

¹⁶ Dirección y administración de recursos humanos, pág. 484

El atractivo de este plan de incentivo para la dirección de las organizaciones es que hay una transformación a costos variables de los que eran gastos fijos derivados de la remuneración, así si el desempeño total decrece, también lo harán los costos. En esta situación los individuos con conductas de trabajo por sobre la media se encontrarán con salarios proporcionales a sus trabajos.

El incentivo medido en desempeño más reconocido para este tipo de empleados son los *planes de trabajo a Destajo*, pudiendo ser *Directo* (pago por pieza producida o procesada) o *Garantizado* (sueldo fijo más una parte variable sobre un número determinado de unidades producidas).

Una de las características del trabajo a destajo es que “se garantiza al empleado una tasa de pago por hora (probablemente el sueldo mínimo) por obtener un resultado mínimo esperado (la norma). Para la producción por encima de la norma, se paga más por pieza producida.” La “norma” es propuesta a través de estudios de mercados y negociaciones (en algunos casos colectivas).

También, se puede observar algunas variaciones a esta forma de incentivo conocida como tasa tradicional por pieza, como por ejemplo la tasa diferencial por pieza. En este último plan de incentivo, “se paga una tasa menor por pieza hasta alcanzar la norma y después una tasa mayor por pieza cuando se supera la norma”. Otro ejemplo podría ser una basada en las horas necesarias para cumplir con éxito una tarea.

Muchos estudios parecen indicar que estos tipos de incentivos elevan la productividad y motivan a los empleados, sin embargo, en algunas ocasiones disminuyen el desempeño en otras áreas. Un ejemplo claro de esto es cuando una comisión aumenta las ventas o producción pero disminuye la atención a los clientes o que se ponga énfasis en terminar antes la producción dejando de lado la calidad del producto, ambas situaciones pueden hacer que a largo plazo exista una dilución del valor.

2. Antigüedad

Como su nombre lo indica este tipo de compensación está basada en entregar un monto variable según la cantidad de años o tiempo que el empleado lleva trabajando en la organización, con este incentivo se busca guiar comportamientos de compromiso y disminución en la rotación de empleados. También, los trabajadores pueden sentir que es valorado todo el tiempo que han dedicado a la organización, además de motivarse a continuar trabajando en esta.

3. Incentivos para personal de ventas basados en el desempeño

Este tipo de plan de incentivo está centrado básicamente en lo que se conoce como comisiones por venta, aunque lo general es entregar una combinación entre salario fijo y comisiones variables.

Las comisiones son un tipo de incentivo bastante utilizado en cargos o puestos dedicados a la venta del producto o servicio. Este incentivo es

relativamente parecido a al trabajo a destajo con la diferencia que usualmente se paga un porcentaje del precio del bien o un valor fijo por cada unidad o monto definido del artículo. Otra versión de este tipo de incentivo consiste en pagar un salario fijo y una comisión o bono cuando se supera el objetivo de metas presupuestado o acordado.

Específicamente, se puede contar con los siguientes tipos de planes:

- **Plan Salario:** Se paga un salario fijo con algunos incentivos ocasionales como bonos, aquí se logra mejor éxito cuando el vendedor trabaja con cuentas o clientes específicos, el hecho de recibir un sueldo fijo permite que sea más fácil cambiar o reasignar vendedores ante problemas, mayor lealtad del vendedor y mejorar el servicio al cliente, ya que el sueldo del vendedor no está atado a ventas fáciles.

- **Plan comisión:** Ingresos proporcionales a las ventas.

- **Plan combinado:** Una parte fija y otra variable como parte de comisiones por venta.

4. Competencias y Habilidades

Con este tipo de incentivos las organizaciones tratan de darle un valor a las contribuciones más técnicas que los individuos son capaces de aportar para el logro de los objetivos. Con el pago por habilidades se incentiva a desarrollar nuevas capacidades y conocimientos, fijando niveles de pago según cada empleado. Así, cuando los empleados adquieren mayores conocimientos y

habilidades por medio de capacitaciones o estudios son más valiosos para la organización debido a que son más flexibles a los puestos de trabajos, pueden desempeñar múltiples tareas y roles, y ayuda a las organizaciones y trabajadores a adaptarse de mejor manera a los cambios del mercado.

La remuneración por competencias está muy relacionada con la de las habilidades debido a que una competencia podría considerarse como un “conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinadas frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior” (Bedodo & Giglio, 2006). Es decir, por una parte están las cualidades observables, como por ejemplo los conocimientos, y por otra las competencias implican el uso y forma que se da a estas.

La forma de crear un programa de compensaciones basado en competencias parte por identificar cuáles son las competencias que la organización espera que presenten sus empleados y que sean significativas para alcanzar el objetivo. Luego se deben determinar cuáles son los comportamientos que logran los empleados con rendimientos superiores con el fin de compensar y crear planes de desarrollo de personal con tal de que la gran mayoría de trabajadores desarrollen dichas competencias.

5. Franjas

Este sistema de remuneración es una forma de compensación usualmente utilizada en organizaciones donde el organigrama de la organización contiene varias jerarquías y no es tan horizontal. Así, más que

pagos definidos y fijos por puestos en las organizaciones, un mismo puesto puede recibir un valor dentro de la banda amplia, motivando a los empleados a aumentar su esfuerzo cuando no han alcanzado el tope de la banda en su puesto y existen pocas posibilidades de alcanzar un nuevo aumento de salario o promoción de puesto.

6. Beneficios compartidos

Como su nombre lo indica, con este tipo de incentivo económico lo que se busca es compartir una cierta cantidad de beneficios monetarios definidos mediante una fórmula previamente establecida, en este caso los beneficios son divididos entre organización y sus trabajadores y no están exclusivamente relacionado con los rendimientos individuales, por lo que generan una motivación más general que personal. Su uso es más frecuente en organizaciones que pagan remuneraciones fijas muy cercanas al pago promedio de la industria o bajo este, por lo que para afrontar épocas difíciles sin reducción de costes y pagar mejor en épocas buenas requieren de flexibilidad. También pueden ser eficaces en empresas que se encuentran inmersas en industrias muy estacionales.

7. Participación en las ganancias

A diferencia del incentivo anteriormente explicado, en este caso la remuneración estará estrechamente relacionada con la consecución de metas establecidas, ya sea por aumentos o mejoras de la producción o las ganancias de la organización. Si las metas se cumplen existirá una partición de las

ganancias entre todos los interesados. Aquí, los porcentajes de ganancias no son fijos y permiten una mayor motivación por alcanzar mejores desempeños, la unión entre desempeño y resultados es clara, por lo que se puede notar cuales comportamientos llevan a los resultados que se han obtenido hasta el momento, existiendo un mejor control y modificación de estas conductas. Otro beneficio directo de este tipo de incentivo es la identificación con la organización que pueden llegar a tener los empleados, ya que se hacen responsables de su éxito, Un ejemplo claro de este tipo de incentivo podría ser la propiedad de acciones de la compañía.

Dentro de los problemas que este método conlleva se encuentra el hecho de que son programas más costosos para las compañías, están muy relacionados con el ambiente que rodea a la organización, pudiendo existir épocas donde no existan beneficios no por disminución de producción, sino por crisis económicas, etc.

8. Alta gerencia individual

Debido al rol que cumplen gerentes y administradores de las organizaciones muchas veces se cuenta con planes específicos para ellos, esto debido a que se pretende reducir los problemas de agencia que se pueden provocar entre el principal (muchas veces los accionistas o dueños de las empresas) y los agentes (Administradores) y que se ocasionan cuando aparece el riesgo moral, que es cuando el administrador vela más por sus intereses personales que por los de otros Stakeholders. Recurrentemente estas

compensaciones se pagan solo cuando se mejora la administración y desempeño general organizacional.

Estos incentivos pueden ser de corto plazo o largo plazo, según el momento en que se desee modificar la conducta y desempeño. Un incentivo de corto plazo a considerar son los bonos anuales y que deben estar muy relacionados con el resultado y desempeño general de toda la compañía o con el desempeño individual o una mezcla de ambos.

Los incentivos de largo plazo buscan recompensar por el desarrollo y crecimiento de la organización, además de darle una continuidad y valor a las decisiones tomadas por la gerencia, así se busca que los administradores no tomen decisiones de corto plazo y que tengan incentivos a permanecer dentro de la organización. Uno de los planes más comunes son las opciones de acciones, donde se entrega el derecho a la propiedad de un número de acciones y se incentiva a que el ejecutivo entregue su mayor esfuerzo a favor de la organización debido a que su patrimonio también se ve afectado. También, el plan de incentivos basado en el valor libro es bastante utilizado, aquí se entregan incentivos monetarios según el crecimiento del valor de la empresa, medido en aumento de proyectos o capital.

9. Programas de reconocimiento

Con este tipo de compensación lo que se busca es reconocer las conductas que la organización encuentra que entregan valor. Usualmente están relacionadas con una situación, esfuerzo personal o rendimiento sobresaliente y

pueden ser tanto monetarios como no monetarios, podrían básicamente considerarse como un “premio” y difícilmente modificaran conductas, sin embargo, si pueden transmitir un mensaje al resto de los empleados.

10. Pago por meritos

Con este plan se busca entregar incentivos económicos según desempeños individuales o por logros personales dentro de la organización, siendo validados por la organización y todos sus integrantes, ya que existe una alta probabilidad de que algunas evaluaciones sean consideradas injustas. Se debe tener extremo cuidado con este tipo de incentivo ya que puede producir el efecto contrario, además de que la gran mayoría de los empleados creen que cuentan con los desempeños ejemplares y los meritos para recibirlos, por lo que se requiere que la organización y sus trabajadores cuenten con altos estándares de ética.

11. Equipos

Muchas veces este tipo de incentivo es entregado para programas de equipos de trabajo, generalmente para un proyecto o programa en particular, por lo que generalmente suelen ser temporales o hasta que el equipo haya cumplido con la meta que se ha propuesto. Sin embargo, puede ser perfectamente utilizado en una variedad de situaciones o como forma de incentivar el trabajo entre distintos equipos multidisciplinarios o de distintas áreas de la organización.

En muchas ocasiones los integrantes del equipo comparten equitativamente la remuneración recibida, pero en también pueden variar según el tiempo dedicado al trabajo o las contribuciones realizadas.

12. Grupos pequeños

A diferencia del anterior sistema de incentivo de equipos, este plan contempla objetivos grupales pero se pagan cuando el grupo en conjunto supera dicho criterio. Algunas de las formas de implementación pueden ser en primer lugar cuando el de mejor rendimiento recibe más sueldo pero el resto también recibe una parte, otra forma puede ser basada en los resultados finales y la comparación con el resultado esperado o finalmente una forma donde creen criterios de medición y pagar según el alcance de lo producido (con un tope máximo).

Lo bueno de los planes de grupos es que ayuda al trabajo mutuo e insta al personal menos productivo a tratar de igualar a sus compañeros, se potencia la colaboración, planeación y solución de conflictos si se cuenta con el equipo adecuado. La desventaja es que las compensaciones de un trabajador ya no dependen solamente de él y de su esfuerzo.

Una vez estudiados los tipos de incentivos individuales y grupales más comunes en la bibliografía se puede pasar a determinar algunos de los planes de incentivos que pueden ser implementados a nivel de toda la organización:

1) Planes de Reparto de utilidades

Aquí la mayoría de los integrantes de la organización recibirán parte de las utilidades de la organización como forma de compromiso y agradecimiento de la compañía para con sus empleados. Los efectos que puede tener este método de compensación pueden ir desde disminución en la rotación del personal, mayor participación y sensaciones de pertenencia.

2) Planes de Reparto de acciones

A diferencia de las acciones entregadas a las gerencias, este plan consiste en destinar una parte o número de acciones y sus dividendos a determinados empleados, haciendo que las ganancias de estas acciones sean repartidas entre todos los integrantes.

3) Plan Scanlon

Con este método de incentivo se busca alinear los objetivos de la organización con los de cada individuo y viceversa, buscando que todos los aportes realizados por los trabajadores que permitan una reducción de costos, aumento de productividad, etc. sean premiados, lo que aumenta el sentido de pertenencia de los individuos al sentirse responsables.

Los principios para que este plan tenga éxito son en primer lugar la cooperación entre empleados y gerencias, luego se encuentra el sentido de identidad que deben tener los integrantes con la misión y visión de la organización, reconociendo su valor como individuos que aportan y tiene rol en

lograr los objetivos. En tercer lugar es necesario que los empleados cuenten con las capacidades y habilidades necesarias que requiere la organización para lograr el éxito y sus propósitos. Luego se encuentra como punto importante la participación en todos los niveles (departamentos y ejecutivo), quienes deben escuchar las ideas y sugerencias que pueden surgir de uno u otro lado. Finalmente, debe existir un plan formal de reparto de utilidades o compensación generadas por las ideas aportadas por cada empleado que ayuden a cumplir objetivos.

Capítulo II: Investigación de Casos en Organizaciones

Ya han sido definidas las motivaciones que rigen a los individuos al momento de ser parte de las organizaciones y trabajar para ellas, así como también las compensaciones que esperan recibir por su trabajo y los incentivos que existen con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar de manera eficiente los objetivos de la organización.

En esta sección se analiza lo que indica la teoría acerca de los tipos de incentivos que deben ser implementados en un ejemplo de tres organizaciones distintas, luego en la siguiente sección se procederá a analizar casos de organizaciones reales con el fin de observar la relación entre lo estudiado (compensaciones, incentivos y teorías propuestas de incentivos) y la realidad chilena, que por supuesto no debe ser concebido como la regla absoluta para todas las organizaciones a partir de lo aquí presentado.

Para Segura, S. & Segura J.L., los sistemas de remuneración tienen a la variable de la incertidumbre como un factor decisivo que maneja las realidades de las organizaciones y las remuneraciones que deben entregarse en cada tipo de empresa, características como previsibilidad, reiteración, homogeneidad, estandarización o estabilidad en empresas como por ejemplo de producción en serie, de industria forestal, servicios de comida rápida, centros de educación escolar versus las características de imprevisibilidad, cambio, heterogeneidad, innovación, creatividad y dinamismo que presentan otras empresas como por

ejemplo las de producción a pedido, industria tecnológica, restaurantes gourmet, moda, consultoras o centros de investigación, deben tenerse en alta consideración a la hora de realizar planes de incentivos y remuneraciones.

Los autores identifican dos tipos de escenarios, un escenario con incertidumbre moderada, conocido como *hard* y otro donde la incertidumbre es alta y se requiere de mayor flexibilidad, el *soft*. Así, en escenarios *hard* “resultan idóneos los planes firmes, las organizaciones solidas y estables, el predominio de la gerencia, el control diferido y los valores que buscan alentar las relaciones perdurables entre la empresa y los trabajadores” (Segura & Segura, 2011), mientras que los escenarios *soft* los planes más elásticos y flexibles, las organizaciones más maleables y cambiantes, con un alto liderazgo imperante, controles concurrentes y valores que potencia los resultados y desarrollo individual funcionan de mejor manera otro tipo de planes. Reconociéndose que en el primer tipo de escenario los mecanismos de remuneraciones que mejor se adaptan son los que compensan mediante evaluación de puestos y estructuras de remuneraciones, mientras que en el segundo escenario es mejor implementar pagos por competencias y remuneraciones variables.

Para la implementación de incentivos y pagos que sean un anexo a las remuneraciones comunes se plantea que debido a que los escenarios *hard* poseen incertidumbre moderada, lo que ocasiona que en situaciones normales no existen tantas diferencias entre lo que se planea, lo que se puede llegar a

alcanzar y lo que finalmente se logra, por lo que probablemente no se tengan competencias que influyan de sobremanera o resultados excepcionales o fuera de lo común, por lo que los mecanismos variables de salarios pueden ser menos efectivos. Por otro lado, en escenarios Soft el logro de objetivos o mejores resultados está condicionado por otros factores como por ejemplo las competencias.

Finalmente, se puede diferenciar que según los niveles de la organización (personal base, supervisores, gerencia media y gerencia superior) se deben aplicar distintos resultados vinculados y modalidades de compensación.

NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	RESULTADOS VINCULADOS	MODALIDADES DE COMPENSACIÓN
Gerencia superior	Valor accionario.	Posesión de acciones.
Gerencia media	Utilidades.	Participación en las utilidades o beneficios empresariales.
Supervisores	Objetivos funcionales financieros, de ventas, calidad, producción, costos e I&D.	Logro de objetivos financieros de ventas, calidad, producción, costo e innovación.
Personal base	Metas de ventas, de producción, de costos, de atención al cliente.	Compensación por lograr metas de ventas, calidad, producción, costos o atención al cliente.

Figura N° 12 Niveles de organización y sistemas variables. Segura & Segura, 2011. Pág. 249.

A continuación se procede a entregar ejemplos de casos:

Caso 1: Empresas con Área de Ventas¹⁷

Gill, Gismera y Ortega plantean el diseño de un Mix correcto de acuerdo al tipo de organización y dedicación a las ventas que tenga la empresa, así el plan de incentivos y compensación se moverá según tres secciones: la retribución fija, retribución fija+ incentivo y la comisión pura, y su aplicación dependerá de distintos factores.

La retribución fija entrega una retribución fija mensual, no existiendo una parte variable. Es posible que este tipo de compensación sea mejor de utilizar en casos extremos, con procesos de venta sencillos o donde el proceso de venta es complejo y lento (la negociación y venta puede durar meses o incluso años), o incluso en empresas donde el servicio al cliente también juego un papel muy importante.

La retribución fija+ incentivo está ligada a logro de objetivos de ventas. Dentro de este plan se encuentra:

- Retribución fija + bono: lo variable se encuentra relacionado con objetivos diseñados para cada empleado de ventas, es decir, a medida y según su desempeño individual.
- Retribución fija + incentivo grupal: para grupos que han contribuido a la venta por ejemplo en áreas como preventa.

¹⁷ Los incentivos de venta. Gill, David & Gismera, Victoria & Ortega, Raquel. 2001. Pág. 52.

- Venta + Comisiones: Cuando se paga según un porcentaje de las ventas, estableciendo un mínimo.
- Retribución fija + bono + comisiones: Busca motivar a los vendedores incluso después de haber alcanzado la meta, buscando que se alcancen nuevos niveles de venta.

Finalmente la comisión pura se utiliza mayoritariamente en empresas que buscan incentivar las ventas agresivas, debido que se pagan las mayores recompensas a quienes vendan en mayor cantidad, ya sea en porcentaje sobre las ventas o una parte variable cuando ya se ha alcanzado el límite.

A la hora de diseñar un plan de incentivos para las áreas de ventas los autores plantean que los incentivos variables deben ser creados según la influencia que tienen los vendedores sobre la decisión de compra de los consumidores, así cuando el vendedor influye en un alto grado sobre la decisión, el incentivo y la retribución deben ser mayores y viceversa. Las ideas de estos autores se plasmas en las siguientes figuras.

Características de las diferentes alternativas de retribución de personal de ventas				Cuadro 1
Característica	Retribución fija solamente	Retribución fija + incentivo	Comisión pura	
Ingresos del comercial	Seguridad de ingresos fijos y un mínimo o nulo riesgo en la obtención de ingresos.	Equilibrio entre seguridad de ingresos y una retribución posible.	Mínima o nula seguridad de ingresos y un alto grado de ingresos posibles.	
Comportamiento premiado	Muy aplicable para fomentar el servicio al cliente y la atención a tareas no relacionadas con la venta.	Ofrece la flexibilidad de adaptar la retribución variable a objetivos cambiantes y situaciones diferentes.	Fomenta una venta agresiva a coste del servicio al cliente y la atención a tareas no relacionadas con la venta.	
Flexibilidad (retribución)	Menos flexibilidad para premiar a los mejores.	Cierto grado de flexibilidad, ya que una parte de la retribución es variable.	Un mayor grado de flexibilidad para premiar a los que consiguen el mejor desempeño.	
Flexibilidad (diseño)	Es relativamente fácil cambiar objetivos, territorios, cuentas, etc.	Es más difícil cambiar objetivos, territorios, cuentas, etc.	Es difícil cambiar objetivos, territorios, cuentas, etc.	
Comunicación/gestión	Es relativamente fácil gestionar, entender y comunicar.	Es posiblemente más complejo y costoso gestionar y comunicar.	Es relativamente fácil gestionar, comunicar y entender.	
Coste de la venta	Se conoce de antemano el coste de la venta en cuanto a gastos salariales. Implica el riesgo de un mayor "derecho adquirido" en momentos difíciles.	Normalmente conlleva menos gastos salariales en tiempos difíciles, aunque depende del <i>mix</i> de retribución fija/variable que tenga.	El riesgo está controlado en el porcentaje de comisión proporcionada. El coste de venta tiende a aumentar cuando el porcentaje proporcionado se incrementa, sin el correspondiente aumento en los resultados.	

Figura N° 13: Diferentes alternativas de retribución al personal de venta. Fuente: Los incentivos de venta. Gill, David & Gismera, Victoria & Ortega, Raquel. 2001.

Grado del 'mix' de retribución fija/variable				Cuadro 2
Factores influyentes	100/0 (Retribución fija solamente)	70/30 <i>Mix</i> R. fija/R. variable	0/100 Comisión pura	
Factores de empresa:	←		→	
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos <i>Expertise</i> de la compañía Supervisión Tipo de producto Tipo de venta 	Múltiples objetivos Extensivo Proactiva Producto especializado, "nicho" Valor añadido		Volumen puro Limitado No requerida Producto genérico, <i>commodity</i> Sensible al precio	
Factores del puesto: <ul style="list-style-type: none"> Tipo de contacto con cliente Decisión de compra Número de contactos con posibles clientes previa la venta 	Varios empleados de la compañía/dptos. Múltiples razones Múltiples		Comercial exclusivamente Depende en gran medida del comercial Uno solo	

Figura N° 14: Mezcla de retribución fija y variable. Fuente: Los incentivos de venta. Gill, David & Gismera, Victoria & Ortega, Raquel. 2001.

Caso 2: Organizaciones de docencia

En los procesos educativos es muy difícil evaluar los desempeños de quienes imparten el servicio de la enseñanza debido a que no es obvio el resultado del proceso educativo en cada persona y la calidad del servicio no es observable a directamente. En Chile la estructura de remuneraciones en profesores de colegios es muy plana, además de la dispersión de rendimientos existentes a lo largo del país. Basado generalmente en escalas uniformes de sueldos con incrementos principalmente por los años de experiencia, los ingresos entre profesores no varían en demasía, por lo que se hace muy difícil la introducción de incentivos a profesores.

Para Mizala y Romaguera¹⁸, los principales problemas a pagos por meritos individuales son: comportamientos oportunistas que incentivan el individualismo, dificultades para identificar el desempeño individual de los docentes, debido a que generalmente se utiliza como medición el desempeño del estudiante, sin embargo, para esto es necesario la asociación entre el profesor y el logro de cada alumno. En ocasiones sistemas basados en evaluaciones de los profesores (pruebas de suficiencia) demuestran el fracaso o mal desempeño de un gran número de profesores. También puede darse el caso de incentivos por meritos otorgado por autoridades (directores) que pueden estar lejos de criterios validos.

¹⁸ Evaluación del desempeño e incentivos en la educación chilena. Mizala, Alejandra & Romaguera, Pilar. Cuadernos de economía, año 39, N° 118, Pág. 353.394. 2002.

Por otra parte, los incentivos grupales por establecimientos si han probado ser exitosos en algunos casos, siempre y cuando se tenga la percepción de ser un sistema justo, transparente y valido.

Desde el punto de vista de las organizaciones educacionales y los incentivos en Chile, para el autor Tomás Rau, “probablemente el único programa de incentivos para profesores masivo en el mundo” (Rau, 2011) es el que imparte el Ministerio de Educación basado en una bonificación monetaria por productividad para los profesores según su desempeño, este se conoce como Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño de los Establecimientos Subvencionados (SNED).

Este sistema es básicamente una competencia entre escuelas no privadas, y corresponde a un incentivo monetario o bono entregado a profesores según el desempeño logrado por alumnos en la prueba SIMCE. A su vez, el programa agrupa para competir a escuelas con similares características, donde solo las con mejores desempeños recibirán el premio a repartir, es decir, estamos frente a un plan de incentivo grupal, donde cada establecimiento compite según su rendimiento promedio y comparativo, repartiéndose la compensación a todos los profesores de los colegios ganadores.

Las organizaciones educacionales que se hacen merecedoras del premio distribuyen el fondo directamente a los profesores, siendo un 90% de este entregado a los profesores basado en el número de horas trabajadas, mientras

que el 10% restante se entrega como bonificación diferencial para quienes hayan contribuido de manera más significativa. Es importante destacar que para el concurso de 2006-2007 se entregaba un monto aproximado de US\$1000 anual para cada beneficiado.

En su estudio, junto a Dante Contreras¹⁹, Rau concluye que los incentivos monetarios sujetos al desempeño de los profesores tienen efectos positivos apoyando la idea de estructuras salariales para este tipo de empleo. Sin embargo, este sistema también posee sus fallas y es que en primer lugar es difícil de implementar en lugares donde los sindicatos son poseedores de poderes de negociación fuertes, además de que el sistema es efectivo y puede ser considerado motivacional solo para una cierta parte del conjunto de escuelas, esto porque la segura existencia de solo ganadores y perdedores ocasiona que establecimientos que se consideran en desventaja o inhábiles para ganar el premio derechamente no participan. De hecho, casi la mitad de establecimientos que han participado nunca han ganado, por lo que este incentivo puede llegar a desmotivar a un gran número de profesores en escuelas de menores recursos.

Por otra parte, en Anexo 4 puede observarse un desglose a modo de ejemplo de las remuneraciones e incentivos que pueden llegar a recibir los

¹⁹ Contreras, D y Rau, T. (2011). "Tournament incentives for teachers: The case of Chile". Mimeo, Universidad Católica de Chile.

profesores en el sector municipal, donde además según Mizala y Romaguera²⁰, existe una clara diferencia entre las motivaciones, incentivos, condiciones de trabajo y remuneraciones entre establecimientos privados y municipales y/o subvencionados.

Caso 3: Organizaciones con trabajo de enfermería.²¹

El tercer caso que cuenta con bibliografía de estudio es el de instituciones de salud con personal de enfermería, del que muchas veces se plantea que este tipo de trabajo se realiza más por vocación que por incentivos monetarios. Al tratarse de un servicio donde generalmente el éxito se mide mayoritariamente por la calidad más que por la productividad, se provoca un grado de dificultad en la forma de medición del desempeño e implementación de incentivos.

En su extenso trabajo de investigación acerca de incentivos en enfermería (Villazon, 1997), Villazon es capaz de mostrar múltiples estudios y percepciones que tienen los propios individuos acerca de las retribuciones que reciben por su trabajo en el sector de la salud, incluyéndose una gran cantidad de datos, análisis y gráficos que permiten llegar a distintas conclusiones con respecto a los incentivos para la enfermería.

²⁰ Regulación, incentivos y remuneraciones de los profesores en Chile. Mizala, Alejandra & Romaguera, Pilar.

²¹ Incentivos y recompensas en el trabajo de enfermería. Villazon, Carmen. 1997.

En general los incentivos que se entregan en estas organizaciones guardan relación con las capacitaciones, promociones por años de antigüedad, sueldos y previsión social. Mientras que la autora plantea la posibilidad de implementar en este tipo de organizaciones esquemas de incentivos basados en el desempeño (calidad y cantidad), capacidades, aptitudes, conocimientos, competencias y habilidades.

Capítulo III: Presentación de Casos

Esta sección está destinada a dar a conocer tres ejemplos de organizaciones reales y presentar como se utilizan y que objetivos cumplen los incentivos utilizados en los trabajadores.

La investigación consistió en un primer lugar en encontrar tres organizaciones dedicadas al rubro de las ventas, de la educación y de la salud, con tal de hacer una comparación con lo expuesto en la teoría del Capítulo II. Luego de realizado el contacto se procedió a realizar una entrevista personal con encargados del área de personal y jefaturas encargadas de vendedores, profesores y enfermeras.

Las entrevistas realizadas incluyeron preguntas acerca de la motivación y otros factores importantes que influyen en la planificación de planes de incentivos como por ejemplo la existencia de sindicatos en la organización, quienes en muchos casos poseen un papel importante en las negociaciones de las partes variables de las remuneraciones de quienes componen esta organización dentro de las organizaciones.

Caso I: Ideal S.A.

Ideal S.A es una organización que opera en el rubro de los alimentos, principalmente en la industria del pan. Nació en 1925 como una panadería y fue adquirida por el grupo Bimbo en el año 1992.

Grupo Bimbo nació en el año 1945 en Ciudad de México y en 1984 comenzó la expansión de la empresa hacia el resto del mundo, empezando con exportaciones a Estados Unidos y luego la apertura de una fábrica en Centro América. En la década de los 90' se inauguraron fábricas en Argentina y Chile. Hoy en día Grupo Bimbo tiene presencia en 19 países de América, Asia y Europa, cuenta con cerca de 10,000 productos y con más de 103 marcas de reconocido prestigio.

Grupo Bimbo llegó a Chile en el año 1992 y adquirió la entonces panadería Ideal. Ideal S.A. debió mantener su nombre original debido a que ya existía otra empresa con el nombre Bimbo en el país, siendo la única fábrica en el mundo que no lleva el nombre Bimbo. Actualmente Ideal es dueño de distintas marcas en Chile, abarcando un amplio mix de productos, entre las que encontramos: Cena, Fuchs, Agua de Piedra, Tía Rosa, Marinela y Lagos del Sur.

Ideal S.A. cuenta con alrededor de 2000 empleados aprox., los cuales trabajan en una gran planta desde la cual se distribuyen los productos a las distintas agencias del país, son estas agencias las responsables de llevar el pan y los demás productos a los puntos de venta.

Para este caso se entrevistó al gerente divisional de ventas para canales especiales y mayoristas, cuyas funciones corresponden al control de los canales de distribución, implementación de estrategias comerciales y control de planes comerciales y operaciones de atención al cliente, además de una pequeña entrevista al Gerente de Recursos Humanos.

La estructura de la empresa es tradicional y funcional, existiendo un Gerente General y distintos Gerentes de área (Finanzas, Logística, Personal, Marketing, Producción y Ventas), para luego pasar a los supervisores y finalmente a los vendedores u operarios.

A pesar de contar con prácticas de incentivos al área de producción, el análisis de las prácticas de RRHH se centra en el área de ventas de la empresa, ésta está compuesta por tres canales: tradicional, mayorista y especial. Cada uno de estos tiene un gerente especializado, el cual tiene a su cargo supervisores del canal, los que a su vez se encargan de un grupo de vendedores.

El canal especial de ventas está compuesto por el gerente de línea, 5 supervisores y 72 vendedores. En este canal en particular, la función de los

vendedores es llevar el pan, y todos los productos de las marcas asociadas a Ideal, a puntos de venta estratégicos, como strip-centers, locales en las estaciones de metro, Ok Market y similares. Mientras que el canal tradicional de ventas se encarga de abastecer los locales minoristas (minimarket de barrio), y el canal mayorista de ventas lleva los productos a los distintos supermercados del país.

El trabajo de los vendedores consiste en llegar a las 7:00 am a la fábrica, donde deben cargar los camiones con la mercadería necesaria para cumplir con los pedidos de la ruta del día. Estas rutas son asignadas a los vendedores al momento de entrar a la empresa y las mantienen hasta que alguna ruta mejor esté disponible y el vendedor logre acceder a ella. Luego de cumplir con la ruta diaria, el vendedor vuelve a la empresa, donde deja el camión y realiza las actividades administrativas que deba hacer.

Los vendedores trabajan de lunes a sábados, y su trabajo es indispensable para el éxito de la compañía, ya que son la conexión directa con el cliente y son los encargados de hacer llegar a las personas todos los productos que la empresa ofrece en las mejores condiciones. Además, como su nombre lo dice, ellos deben negociar con todos los clientes y lograr vender la mayor cantidad de productos con la menor devolución posible, y para esto deben conocer el mercado y sus clientes de forma de evitar excesos o falta de productos.

Para obtener el mejor rendimiento posible, la empresa debe buscar el perfil adecuado para el cargo de vendedor. Éstos deben ser ambiciosos, para siempre tratar de vender más y así lograr comisiones, y también motivados y responsables, ya que si uno se ausenta tiene grandes consecuencias para la empresa, sin contar el hecho de dejar desabastecida la ruta. Además, deben ser comprometidos tanto con la organización como con sus clientes, y deben tener una personalidad que les permita negociar y tratar con gente día a día.

En esta empresa existe un área encargada de Recursos Humanos, que abarca a todas las áreas de la empresa, sin embargo, para un mejor análisis de incentivos se estudia las siguientes prácticas empleadas en el canal de ventas.

Selección de vendedores aptos, capacitaciones, evaluaciones, promociones, desarrollos de carreras y pago de remuneraciones son las tareas que se desarrollan.

Si bien no hay una descripción de cargos estrictamente definida, ni una definición cautelosa de lo que se debe hacer en este trabajo, el vendedor es informado de la labor que debe realizar. El trabajo es estándar para todos ellos, al vendedor se le informa la ruta que debe recorrer, las metas y las modificaciones de éstas a través del tiempo, junto con una explicación de cómo atender al cliente. El vendedor sabe que si el cliente no está conforme, puede pedir que reasignen al vendedor y por ende perder ventas y comisiones.

La tarea finalmente es salir con su camión y vender la mayor cantidad posible dentro de la ruta y los negocios previamente asignados, entre ellos los del canal tradicional o minorista, como minimarket, panaderías chicas y negocios de barrio, y el canal especial, que introduce locales como el BigJohn y Ok Market. El vendedor sabe a dónde tiene que ir, pero la cantidad que venda depende de él.

Actualmente los vendedores cuentan con una agenda electrónica en donde llevan registro de las ventas y devoluciones de sus respectivas rutas a través del tiempo. Estas agendas recopilan esta información y le entregan al vendedor el “pedido ideal” para cada local, el cual tiene en cuenta las ventas promedio de ese negocio y sus devoluciones. De esta forma el vendedor tiene una idea de cuánto es lo que vende y cuanto podría vender.

Ideal crea instancias para que los empleados puedan opinar con canales de comunicación formales. Una vez al mes cada supervisor se junta con sus vendedores en reuniones llamadas ENA (Equipo Natural de Administración), donde se les cuenta cómo va la empresa y se les piden opiniones, quejas, mejoras, se ve el clima laboral, entre otros. Y dos veces al año se juntan todos (juntas mayores), el gerente de ventas y de línea, RRHH y supervisores con los vendedores, en reuniones para conversar de las decisiones que se quieren tomar, del futuro de la empresa y temas contingentes, dando lugar a que los vendedores puedan hablar directamente con el gerente general. También hay

reuniones de equipos, entrevistas semanales de equipo dependiendo de las necesidades.

Para la motivación del personal, dependiendo del nivel, hay un presupuesto mensual y según el rendimiento se entregan incentivos sobre todo económicos, existiendo además políticas escritas para la motivación y las actividades. El objetivo planteado de estos tipos de incentivos es mantener al personal motivado y comprometido con los resultados de la compañía.

Como otro tipo de actividades motivacionales se encuentran las capacitaciones permanentes, concursos puntuales por objetivos, campañas de ayuda, vida sana y fidelización, se cuenta con un gimnasio y canchas de futbolito. Además, se trata de que las condiciones de trabajo sean las mejores posible (en el último año se invirtieron más de 400 millones de pesos para mejorar el aire acondicionado de la fabrica). Sin embargo, el fuerte son las capacitaciones en ámbitos profesionales y personales.

En cuanto a las remuneraciones, se cumple con todas las exigencias de la ley y fijados según los valores de mercado. El sueldo de los vendedores tiene un componente fijo y otro variable. La parte variable consiste en comisiones por venta, dando lugar a que las diferencias en las remuneraciones entre los vendedores puedan ser muy significativas. Además, se utiliza un método de escalafones y categorías (curvas salariales), subiendo por antigüedad y desempeño. Existiendo niveles con un rango mínimo y máximo según el puesto.

El criterio para establecer los sueldos es absolutamente por desempeño, “si venden más ganan más, así de simple” dice el gerente de línea.

La empresa se preocupa de tener justicia distributiva (equidad externa e interna), sujeto a la igualdad, en el sentido de que todos ganan comisiones iguales, y sujeto a la equidad, permitiendo no solamente que quien trabaje más gane más por las comisiones, sino que a estas personas además se les da la preferencia para obtener mejores rutas, lo que implícitamente los lleva a obtener mayores ganancias. Así, al desocuparse rutas o al crear nuevas, éstas son licitadas dando prioridad a los mejores vendedores y a los más antiguos. Si ellos no las quieren, éstas se van ofreciendo a los siguientes en orden descendente. Todos en la empresa tienen las mismas oportunidades de tener una mejor ruta y vender más. A todos en un comienzo se les da lo mismo, pero depende de ellos cómo utilizan estas herramientas.

El desempeño mensual es individual, sin embargo, a veces la empresa hace campañas de meta por equipos.

Por último, además del reajuste legal, se definen aumentos de sueldo en relación a los años de antigüedad en la empresa.

Los incentivos están pensados en los vendedores, siendo la remuneración el más importante de éstos. La empresa además busca asegurar un buen desempeño de los vendedores, a través de hacerlos sentir considerados y parte de la organización. De esta forma, si bien los vendedores

no participan de la toma de decisiones, sí se les informa y se les explican estas últimas. Además, la empresa incentiva a los vendedores a manejar los camiones con cuidado a través de premios que se entregan por cantidad de años sin accidentes (uno, cinco y diez años sin accidentes). Existen además premios puntuales no regulares por meritos, calidad de servicio. Existen los reconocimientos públicos.

También existen incentivos a los trabajos por equipos, por ejemplo se premia con asados, entradas o televisores a las agencias que alcancen metas de ventas.

Las participaciones en las ganancias están establecidas según lo legal, mientras que no existen incentivos o pagos por la adquisición de nuevas habilidades.

Junto con esto, RRHH se preocupa de fortalecer el compromiso organizacional, y para esto realiza encuestas laborales dos veces al año. Estas encuestas son similares a las utilizadas por nosotros para este trabajo sobre la organización y trabajo; son anónimas, por computadores y las utilizan para saber cuál es la satisfacción laboral de sus vendedores y el clima dentro de la organización.

Para aumentar la satisfacción, además de basar el sueldo en comisiones, la empresa (a diferencia de muchas otras) le entrega a cada trabajador todos los suministros necesarios para realizar la labor, como camioneta, bencina,

agenda electrónica, uniforme, etc. De esta forma todos los vendedores parten con las mismas condiciones a hacer su trabajo, siendo la mayor dificultad el tener que ser buenos vendedores. Además, a todos los empleados se les da un seguro de salud complementario en Chilena Consolidada de forma gratuita, hay fiestas de fin de año, celebración de Navidad, asado para el 18 de septiembre, descuentos durante todo el año en los productos que la empresa vende; al finalizar el año hay bono por participación en la empresa, además de los bonos por metas cumplidas durante el año, y los empleados pertenecen a la caja de compensación Los Héroes.

Todo esto indica que el departamento de recursos humanos se preocupa constantemente de mantener fidelizados, contentos, satisfechos y comprometidos a sus empleados a través de distintos beneficios, y de hacerlos sentir parte importante de la organización y miembro de la “familia Ideal”.

Finalmente, las evaluaciones de desempeños se realizan mediante encuestas online, siendo estas evaluaciones son en 360°. Estas mediciones buscan categorizar a los empleados según categorías CAR (Confiable, Aceptable y Rechazable) los C deberían ser promovidos mientras que los que caen en el rango R, siguen cursos de acción preestablecidos donde según la situación se toman las decisiones correspondientes.

Caso II: Colegio Particular Privado The Greenland School

Como segunda organización se tuvo acceso una institución de educación, el Colegio The Greenland School, ubicado en la comuna de estación central. Esta organización comenzó sus operaciones en el año 1996. Aquí se entrevistó a la Subdirectora de Formación y Disciplina.

Entre las funciones que tiene este cargo se encuentra la dirección de la formación valórica tanto de estudiantes como de profesores, es un cargo enfocado a la orientación y buen desarrollo profesional de alumnos y maestros, por lo que se trabaja directamente con la psicóloga del establecimiento. Además, se encuentra a cargo de los inspectores.

Otra parte de las funciones corresponde al control de comportamientos y conductas y actividades a realizar para que los profesores se encuentren en un buen ambiente de trabajo y que puedan realizar sus tareas en el rol formativo que tienen.

Actualmente trabajan alrededor de 120 profesores y 15 funcionarios, quienes cuentan con un sindicato formado recientemente (1 año).

El organigrama corresponde a uno de tipo funcional, donde en primer lugar se encuentran los sostenedores del colegio, una sociedad privada, luego hay un director y un director ejecutivo. A continuación se encuentra la directora del colegio, dos subdirectores, uno encargado de formación y desarrollo organizacional y otro académico. Finalmente, se encuentran los jefes de

departamentos educativos (matemáticas, lenguaje, etc.) y de áreas (Desarrollo Académico, Formación, inglés, Disciplina, Educación Física y Deporte, Administración y Servicios, Mantenimiento y Limpieza).

Actualmente no existe un departamento específico de Recursos humanos, sin embargo, las actividades que a este le competen se encuentran en manos de la directora y del representante legal.

Las comunicaciones entre los profesores y la directiva se realizan a través de canales formales con los jefes de departamentos, informes o comunicados oficiales.

La motivación al personal se realiza fundamentalmente mediante incentivos, por ejemplos fiestas para las distintas festividades del año, aguinaldos y cajas de mercaderías, premios en pasajes o paseos según cumplimiento de objetivos. Se les entrega almuerzos y desayunos en el casino del colegio, junto con la vestimenta y materiales para desarrollar un trabajo exitoso. Además, los profesores cuentan con acceso gratis al gimnasio y piscina del centro deportivo del establecimiento junto con un estacionamiento privado en las instalaciones.

Estas actividades se realizan con el fin de mantener a los profesores motivados con el trabajo de la enseñanza, que se sientan cómodos en el lugar físico del establecimiento, que sea un lugar “higiénico”, con condiciones

específicas dignas y buenas. Así, se preocupan de orientar sus esfuerzos y concentración solo en enseñar.

Las políticas motivacionales de incentivos monetarios como bonos o mejoras salariales se encuentran ligadas a las mediciones del desempeño, cuyos parámetros se encuentran definidos con anterioridad por escrito a comienzos del año y a partir de las negociaciones colectivas y son premios a parte de las remuneraciones base.

Las remuneraciones se encuentran definidas en contratos fijos y en algunos casos a plazo, cuando son profesores contratados para reemplazos. Los sueldos son pagados en forma mensual, siendo definidos por los precios fijados por el mercado. La mayor parte de la remuneración es fija (sueldo base y gratificaciones), con un valor por hora base sumándose una parte según competencias y habilidades (ejemplo de profesores con magister son mejor pagados). Existe equidad interna para profesores con iguales competencias y antigüedad, además, por el tipo de colegio y el sector las remuneraciones son un poco mejores que en la comuna.

Dentro de los sistemas de incentivos que se emplean en la organización se encuentran premios por antigüedad, al no ausentismo, premios por meritos derivados de las evaluaciones de desempeños, reconocimientos públicos y se potencian de gran manera las capacitaciones.

Si bien no existen incentivos monetarios al trabajo en equipo, si se entregan materiales, capacitaciones y otros a los equipos que se conforman en las áreas de estudios y departamentos.

En una ocasión se intentó utilizar incentivos económicos como bonos según los resultados de la prueba SIMCE, sin embargo, esta práctica se desechó porque se fomentaba la competencia entre profesores, además de que no todos los niveles podían optar a recibir este beneficio, aumentando la sensación de injusticia.

Finalmente, las evaluaciones de desempeño se realizan una vez en el fin del año, a través de un proceso de observación en la sala de clase, resultados por alumnos y feedback continuo. La idea principal de estas evaluaciones es determinar nivel de incentivos o premios que se pueden alcanzar, modificar conductas o habilidades a través de capacitaciones en el largo plazo, además de crear un desarrollo de los profesores.

Caso III: Hospital Barros Luco

El Hospital Barros Luco es un establecimiento público perteneciente a la red del servicio de salud metropolitano sur, se encuentra ubicado en la comuna de San Miguel.

El hospital comenzó a funcionar en el año 1917, recibiendo su nombre en honor del Presidente Ramón Barros Luco, debido a la donación económica de su viuda.

A lo largo de sus años se fueron agregando diversos recintos para atención a los usuarios: Servicio de Maternidad (1925) para 30 camas, Farmacia del Policlínico (1935), Unidad de Urgencia (1936), Hospital Trudeau para tuberculosos (1947), Servicio de Kinesiología y Hospital de Enfermedades Infecciosas (actual Hospital Dr. Lucio Córdova) (1950), Banco de Sangre (1965), Policlínico Adosado de Especialidades (1966), Servicio de Anatomía Patológica (1969) y Psiquiatría (1970).

Actualmente, atiende a cerca de 1,5 millones de personas, lo que lo convierte en uno de los establecimientos más grande de Chile, recibiendo a personas que llegan de comunas muy alejadas, por ejemplo San Bernardo.

En este establecimiento se entrevistó a Daniel Pincheira, Jefe de Personal del hospital, cuyas funciones corresponden a toda la supervisión y control de todo lo relacionado con el ciclo de vida del personal, desde el ingreso hasta la desvinculación, pasando por la revisión de contratos, permisos, coordinación de feriados y licencias, entrega de bonos, negociaciones, desvinculaciones, términos de contratos y renunciaciones.

Actualmente trabajan 3500 personas aproximadamente y la gran mayoría pertenece a los sindicatos, estos son conocidos como gremios y se encuentran amparados por la ley de asociaciones gremiales del sector público. Dentro de sus objetivos se encuentra la negociación de plazo en los procesos, el control del clima interno (resolución de conflictos entre jefaturas y personal), administración de capacitaciones. Lo importante de estos gremios es que cuentan con un poder de negociación muy alto, debido a que los componen muchas personas, por ejemplo en el caso de la FENAT, hay más de 1200 socios. No existen tanto negociaciones por temas de remuneraciones, debido a que estas se encuentran reguladas por leyes al ser del sector público, sin embargo, con sus demandas pueden llegar a paralizar las actividades de todo el hospital.

En la conformación del organigrama²² se observa una estructura funcional, donde a la cabeza se encuentra el Director designado por la

²² Anexo 6

administración pública nacional, seguido por subdirectores, administrativos y los distintos departamentos.

Las relaciones y comunicaciones son bastante formales, debiendo ser todo dejado preferiblemente por escrito para que no existan malos entendidos, todo canalizado usualmente por correos o memos, con tal de contar con documentos que sirvan como pruebas en caso de inconvenientes.

Existe un departamento encargado de los Recursos Humanos con todas las funciones de este y separado en distintas áreas: de Desarrollo organizacional, que enfoca sus funciones en el reclutamiento y selección de personal; el departamento de Bienestar, que a través de descuentos de cuotas solidarias al plantel permite entregar beneficios médicos; la unidad de sueldos y la unidad de Control de Gestión de Recursos Humanos quienes evalúan a través de indicadores el desempeño del área.

La motivación al personal de enfermería se maneja principalmente a través de incentivos económicos dependientes de medidas de desempeños de indicadores, sin embargo, se destaca que el hecho de ser uno de los principales centros médicos del país existe una motivación por la parte de formación profesional, lo que atrae a personal joven y con experiencia, además del hecho de encontrar todo tipo de pacientes, volviendo a ser importante la motivación por la parte más humana y de “amor al arte”. Para la motivación no existen

políticas claras ni definidas por escrito, apelando principalmente a las motivaciones humanas individuales.

Dentro de las compensaciones salariales y remuneraciones se encuentran los contratos del sector público, es decir, trabajadores a contrata y de planta (que pueden desarrollar una carrera funcionaria), pudiendo los primeros pasado algunos años optar al segundo tipo de contrato. La carrera profesional está ligada a las calificaciones de desempeño, capacitaciones, vacancia del puesto y concurso público, por lo que a veces es difícil escalar en los puestos. Todos los cargos están calificados con grados, y ciertos tipos de profesionales empiezan en distintos grados (con el sueldo del grado asociado), al comenzar una carrera funcionaria todos inician en el mismo grado, sin embargo, los cargos a contrata no pueden optar a subir de cargo pero pueden ser contratados en grados mayores. La escala de grados comienza de atrás hacia adelante, siendo el tope de grado alcanzable el número 5, ya que los grados superiores están destinados a directores designados.

Los sueldos a diferencia del sector privado, no se encuentra definido por los valores de mercado. En estos existe una parte fija, determinada según estatutos que existen aproximadamente desde el año 1975, con la escala de sueldos pertinentes a cada nivel de grado, este nivel de sueldo es reajustado todos los años; y una parte mucho menor del sueldo es variable, y corresponde principalmente a las horas extras.

Se tiene la cultura de que los sueldos son pagados los días 24 de cada mes, con excepción de Diciembre y Septiembre, donde el pago se adelanta. Además existe un pago de comisiones, bonos por términos de conflictos y bonos de vacaciones.

En comparación con el resto de opciones de instituciones de la salud, se puede decir que no existe equidad externa, ya que al ser institución pública los sueldos son mucho menores a lo que se puede ganar en el sector privado, sin embargo, si se destaca la equidad interna altamente regulada.

El sistema de incentivos monetarios se encuentra regulado por la ley 19.937, donde la institución cuenta con un documento que rige todas las decisiones en este sentido, esta ley regula los bonos colectivos e individuales además de las compensaciones. En esta ley se pueden encontrar todas las asignaciones, siendo destacadas los bonos que depende del cumplimiento de metas sanitarias colectivas según indicadores de gestión, aquí se entregan un porcentaje de los bonos por alcanzar sobre el 70% de los indicadores, cayendo cada número de metas en nuevos tramos de bonos. Los indicadores poseen focos operacionales (ausentismo, horas extra, etc.), sanitarios (parte clínica, calidad de servicio y gestión) y financiero (ingresos propios, pagos a proveedores, etc.). Estos bonos colectivos se entregan solamente al personal que lleve al menos un año calendario dentro de la plantilla del hospital.

Además del anterior existe la posibilidad de que luego de tres años en el servicio se opte a los bonos trimestrales de cumplimiento de metas individuales y que depende de las calificaciones del desempeño, capacitaciones y ausentismos, siendo este bono también calificado según tramos.

Existen pequeños incentivos monetarios por antigüedad, cantidad de horas trabajadas, reconocimientos públicos. No existen incentivos por meritos ni por trabajos en equipos, sin embargo, de este último existe un bono entregado en diciembre a todo el establecimiento por evaluación gubernamental por calidad de servicio y trato de usuarios. No hay incentivos económicos a las habilidades o capacidades, sin embargo, se potencian las capacitaciones debido a la carrera funcionaria.

No existen otros tipos de incentivos no económicos importantes, ya que por ejemplo las fiestas se encuentran prohibidas por la carga mediática que traen consigo, pero existen pequeñas celebraciones en fechas importantes de la institución.

Las evaluaciones de desempeño se realizan una vez al año cuando es de calificación que permite determinar la entrega de bonos, pero para ésta se realizan dos pre-informes (precalificaciones), con el fin de que los evaluados tengan la posibilidad de aumentar su calificación ponderada y puedan acceder a la entrega del bono, que se ve afectado por la calificación y el tramo obtenido, se destaca que estas calificaciones pueden ser apeladas.

Capítulo IV: Análisis y Propuestas de acción

En esta sección se pretende realizar un análisis de los casos presentados haciendo una comparación con la teoría estudiada y lo realizado en todos los casos con el fin de entregar propuestas de incentivos en estos tipos de organizaciones.

Caso Ideal

Se puede apreciar que en esta organización debido a que estamos frente a una empresa de renombre mundial, con presencia en muchos países y miles de colaboradores (trabajadores) existen practicas claras de recursos humanos que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, el uso de incentivos laborales se cuadra con el marco teórico en cuanto a la presencia de incentivos propuestos por los casos investigados, además de que no solo existan incentivos monetarios.

Los incentivos de comisiones por ventas se encuentran bien utilizados ya que:

- cumple con el propósito (que en definitiva es aumentar las ventas),
- está en manos de los vendedores lograrlo,
- el criterio para asignar los incentivos es objetivo y se tienen las herramientas para medir los resultados,

- los vendedores perciben los incentivos al mes siguiente de logradas las ventas, por lo que el vendedor es capaz de relacionar su esfuerzo con la recompensa,
- el financiamiento de los incentivos es posible debido a las mayores ventas que se consiguen y a la vez la empresa recibe un retorno por esta inversión al obtener mejores resultados.

La empresa tiene un sistema de plan de retribución individual complementario al mérito, lo que se puede justificar por lo anteriormente descrito, obteniendo otros beneficios, como incentivar a repetir esos comportamientos deseados, buscar alcanzar objetivos en unión al resto de la organización, los individuos están más contentos al saber que depende de ellos, y la empresa no se verá tan afectada en meses de malas ventas. Por último, es importante destacar que focaliza el trabajo, motiva a esforzarse más, incentiva el aprendizaje para hacerlo mejor y selecciona a los mejores empleados.

Sin embargo, este sistema tiene algunos inconvenientes, como el trabajar sólo por lo que le pague, disminuir la calidad del servicio y encontrarse con poca cooperación entre los compañeros. Es por esto que Ideal ha desarrollado otro sistema de incentivos paralelo a éste: los planes para equipos. De esta manera se obtiene el beneficio de unir a la gente, lograr que se apoyen y cuenten con ellos mismos, sin descuidar su propio trabajo y desempeño en

ventas. Aún así, este sistema de incentivos no es en el que se centra principalmente la empresa, ya que el trabajo de vendedor es un trabajo que se hace principalmente en solitario, por lo que se plantea potenciar este tipo de incentivos.

Otra buena solución sería aumentar la posibilidad de formación según los intereses de los vendedores, para que puedan ser más productivos, y ver cambios en los resultados, además de potenciar los incentivos monetarios derivados de las capacitaciones y habilidades adquiridas por los trabajadores.

Se puede apreciar que esta organización cuenta con casi todos los planes de incentivos estudiados y planteados en el marco teórico, por lo que se hace un llamado a otras empresas a seguir este caso de ejemplo.

Caso Colegio The Greenland School

Para este caso de estudio se puede apreciar que no cuentan con un área especializada en los recursos humanos, por lo que es recomendable que este tipo de organización no subestime la importancia que el capital humano puede aportar al logro de objetivos y al de valor a los interesados en que esta institución funcione de la mejor manera, el contar con un área de este tipo permitirá a los encargados actuales enfocarse en sus tareas principales mejorando la eficiencia.

Con respecto a la motivación de los empleados se destacan las distintas actividades distintas a los incentivos monetarios y las prestaciones que ofrece el colegio para un buen desarrollo de sus trabajo, sin embargo, se pudo apreciar que muchos de los bonos ya son esperados año a año, por lo que pierden su valor como modificadores de conductas puntuales y muchos de los profesores han empezado a considerarlos como parte de su salarios permanentes.

Otro factor clave a considerar, es el hecho de que los administradores consideran que el hecho de contar con instalaciones limpias, ordenadas y con todos los implementos necesarios (computadores, plumones, etc.) pueden ser factores motivacionales, sin embargo, según la teoría de los factores de Herzberg, estos pueden ser factores higiénicos considerados por algunos trabajadores por lo que se deben considerar otros tipos de factores motivacionales.

Si bien existen incentivos al trabajo en equipo por los distintos departamentos, estos no se ven traducidos en incentivos monetarios, por lo que se recomienda la implementación de estos según mediciones de desempeños y resultados por comparaciones anuales o semestrales en cada nivel o curso. Además, las evaluaciones de desempeño deben ser más imparciales y objetivos.

Caso Hospital Barros Luco

En este tipo de organización es muy difícil tratar de implementar cualquier tipo de cambio debido a que existen muchas regulaciones y todo se encuentra regido por leyes gubernamentales al tratarse de una organización pública. Sin embargo, existen algunas propuestas, por ejemplo se debe comenzar a utilizar incentivos monetarios basados en el trabajo en equipos, ya que para el cuidado de un paciente interactúan variados profesionales, además de que el rol que se cumple es de extrema importancia, ya que está en juego la vida de otras personas.

Por el hecho de tratarse de un establecimiento público, y que funciona con dineros aportados por el gobierno, cada peso debe ser aprovechado de la mejor manera con tal de tener un mejor establecimiento, es por eso que la eficiencia debe ser buscada y premiada, así, no sería una mala idea la implementación del Plan SCANLON de incentivos, por lo que es necesario una activa participación y cooperación entre todas las partes.

Finalmente, otro tipo de incentivo individual podría ser uno basado en la calidad del servicio prestado por el personal, ya que actualmente solo existe uno a nivel de organización. Este debería ser medido a través de mediciones de desempeño alineadas con encuestas de satisfacción de usuario. Así existirá cierta satisfacción y un mayor esfuerzo personal para mejorar la atención a los pacientes.

Conclusiones

Como se pudo apreciar en este extenso trabajo de investigación efectivamente se refuerza la idea de que las personas son el principal recurso con el que cuentan las organizaciones para entregar valor y cumplir los objetivos para el cual fueron concebidas estas organizaciones de las que son parte.

El marco teórico presentado permite, a estudiosos ajenos a carreras de la administración descubrir; y a quienes ya se encuentran relacionados al tema reforzar, qué son las organizaciones, cuáles son las motivaciones que tienen los individuos para formar organizaciones, cómo estas organizaciones retribuyen a su personal por el costo de oportunidad que tienen al trabajar para ellas y como a través de distintos tipos de incentivos las organizaciones pueden direccionar a los individuos hacia ciertos tipos de comportamientos o resultados.

Se puede apreciar que existe una estrecha relación entre la teoría estudiada y lo que hacen efectivamente las organizaciones reales en el ámbito chileno, ya sea por comparación con otras organizaciones o por iniciativa propia.

Una de las ideas principales que se pueden concluir es el hecho de que no solo la cantidad de los incentivos monetarios son importantes si no que también es relevante la forma del incentivo, por lo que es necesario que los

administradores tengan conocimiento del poder que poseen a la hora de aplicar y de cómo se entregan los distintos tipos de incentivos.

También se destaca el hecho de que no son solo las empresas privadas dedicadas a la comercialización de productos y servicios, y cuyo objetivo principal es la generación de utilidades para sus dueños son capaces de implementar sistemas de incentivos, sino que organizaciones de distintos rubros como la salud o la educación, pública o privada deben ser capaces de implementar estos sistemas con tal de aumentar el valor que entregan a todos los stakeholders, tratando siempre de disminuir los problemas de agencia generados en la formación de organizaciones.

Se aprecia además que existe una relación directa entre la motivación de las personas y los incentivos, remuneraciones y compensaciones. A pesar de que el grado e interés por los distintos factores mencionados depende de cada persona.

Finalmente, es necesario hacer un llamado a notar que no solo los incentivos monetarios son capaces de crear nuevos comportamientos, en muchas ocasiones las personas valorar otros tipos de comportamientos de sus organizaciones además de las compensaciones económicas, por lo que incentivos distintos a los monetarios deben ser utilizados, recordando siempre que son las personas el pilar fundamental de todas las organizaciones y empresas.

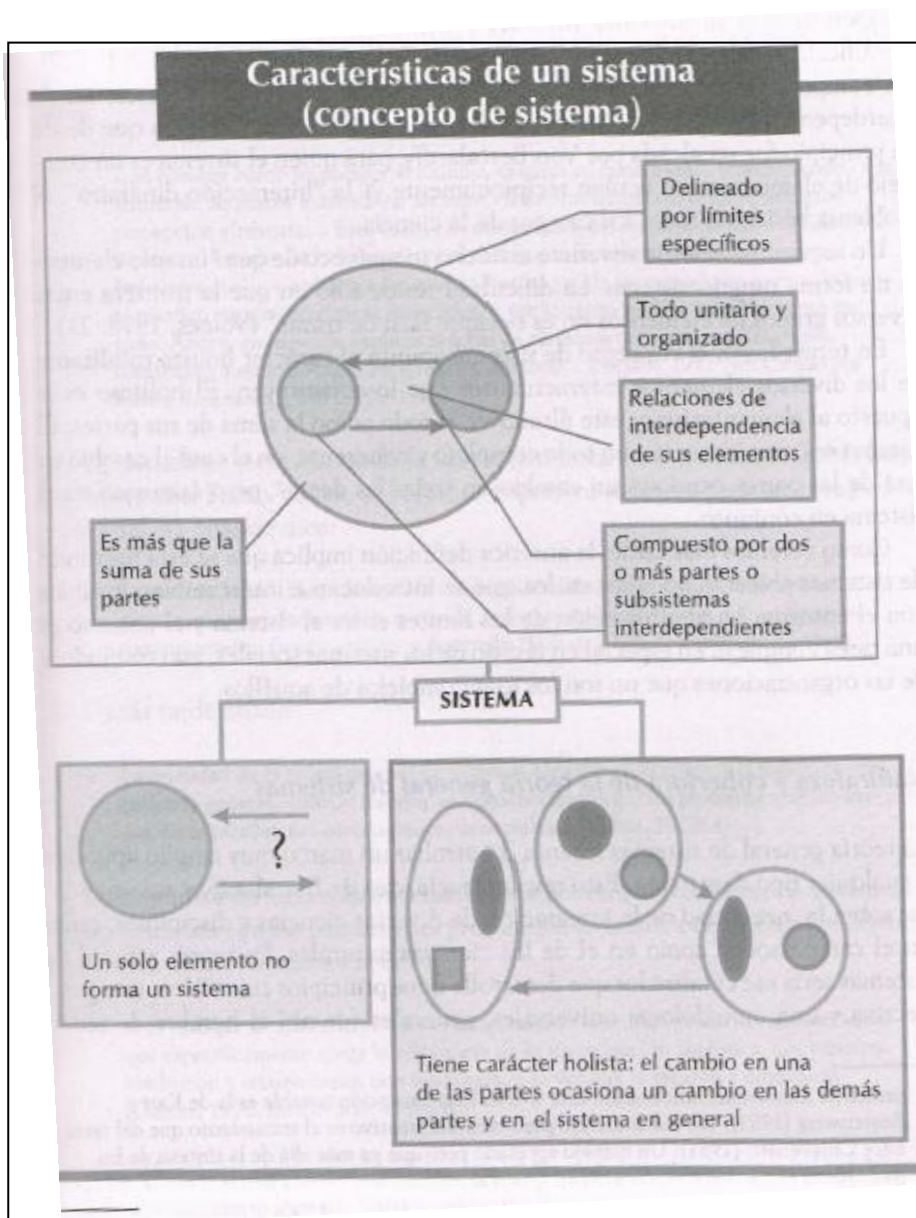
Bibliografía

- Administración de recursos humanos. Bohlander, George; Snell, Scott. 14ª.Ed. 2008.
- Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. Dávila, Carlos. 2° edición. Mc Graw Hill. 2001.
- Psicología social y de las organizaciones. Rivas, María & López, María. Centro documentación de estudios y oposiciones. 2ªEdición. 2012.
- Teoría de la Organización, un enfoque estratégico. Hodge, B.J.; Anthony, William; Gales, Lawrence. 6° Edición. Pearson Prentice Hall. 2003.
- Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones. Jones, Gareth. 5° edición. Pearson Prentice Hall. 2008.
- Psicología social de las organizaciones. Katz, Daniel. Kahn, Robert. 1979. Editorial Trillas.
- Lecturas sobre organización. Rodil, Florencio; Mendoza, Francisco. Editorial Trillas, 1973.
- Sistema de remuneraciones en la empresa. Oyarce, Luis. Universidad de Chile, 1982. Serie estudios y monografías.
- Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy. Segura, Santiago & Segura, José. 2° edición. Vialux group, 2011.
- Salarios, incentivos y nivel de vida. Robles, Daniel. Universidad Autónoma Metropolitana. 2005.
- Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. Guzmán, Pilar & Olave, Soledad. Seminario de Título. Universidad de Chile, 2004.
- Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Bedodo, Valeria & Giglio, Carla. Seminario de título. Universidad de Chile, 2006.
- Psicología Social y de las organizaciones. Rivas, María & López, Marta. 2° edición. Centro documentación de estudios y oposiciones, 2012.
- Dirección y Administración de Recursos humanos. Milkovich, George & Boudreau, John. 6° Edición. Addison-Wesley Iberoamericana. 1994.
- Incentivos de venta. Gill, David & Gismera, Victoria & Ortega, Raquel. Revista Deusto en directo N°13. 2001. Pág. 52 - 56.
- Incentivos monetarios para profesores: el caso del SNED en Chile. Rau, Tomás. Revista Administración y economía UC. Número 71, 2011. Pág. 13-16.
- Incentivos monetarios a docentes y rendimiento escolar. Evidencia para Chile. Flores, Lorena & Lobato, Felix. Tesis Universidad de Chile, 2002.
- Incentivos y recompensas en el trabajo de enfermería. Villazon, Carmen. Tesis, Universidad de Chile. 1997.

Anexos

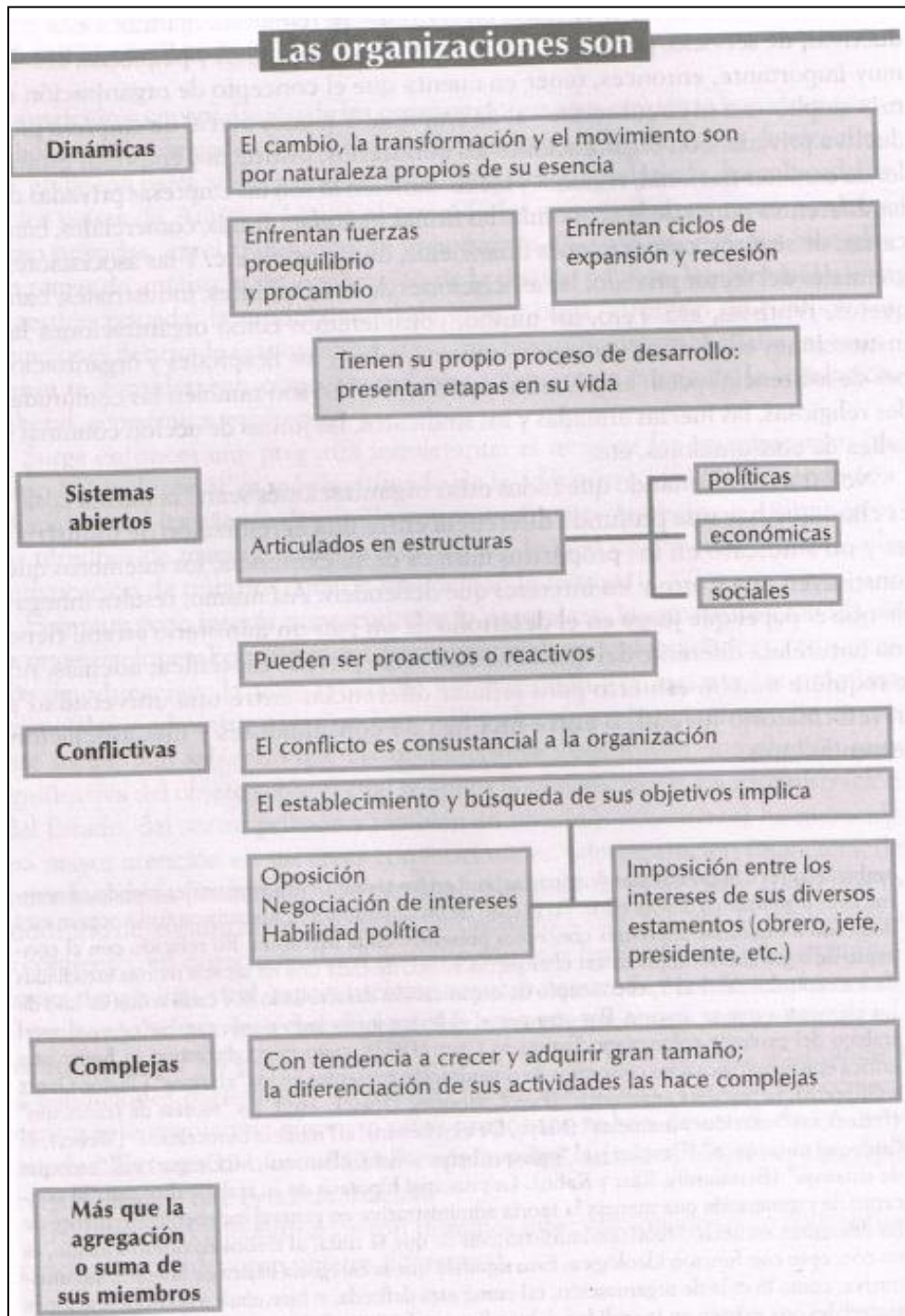
Anexo 1: Esquema básico de la TGS

Fuente: Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. Dávila, Carlos. 2º edición. Mc Graw Hill. 2001.



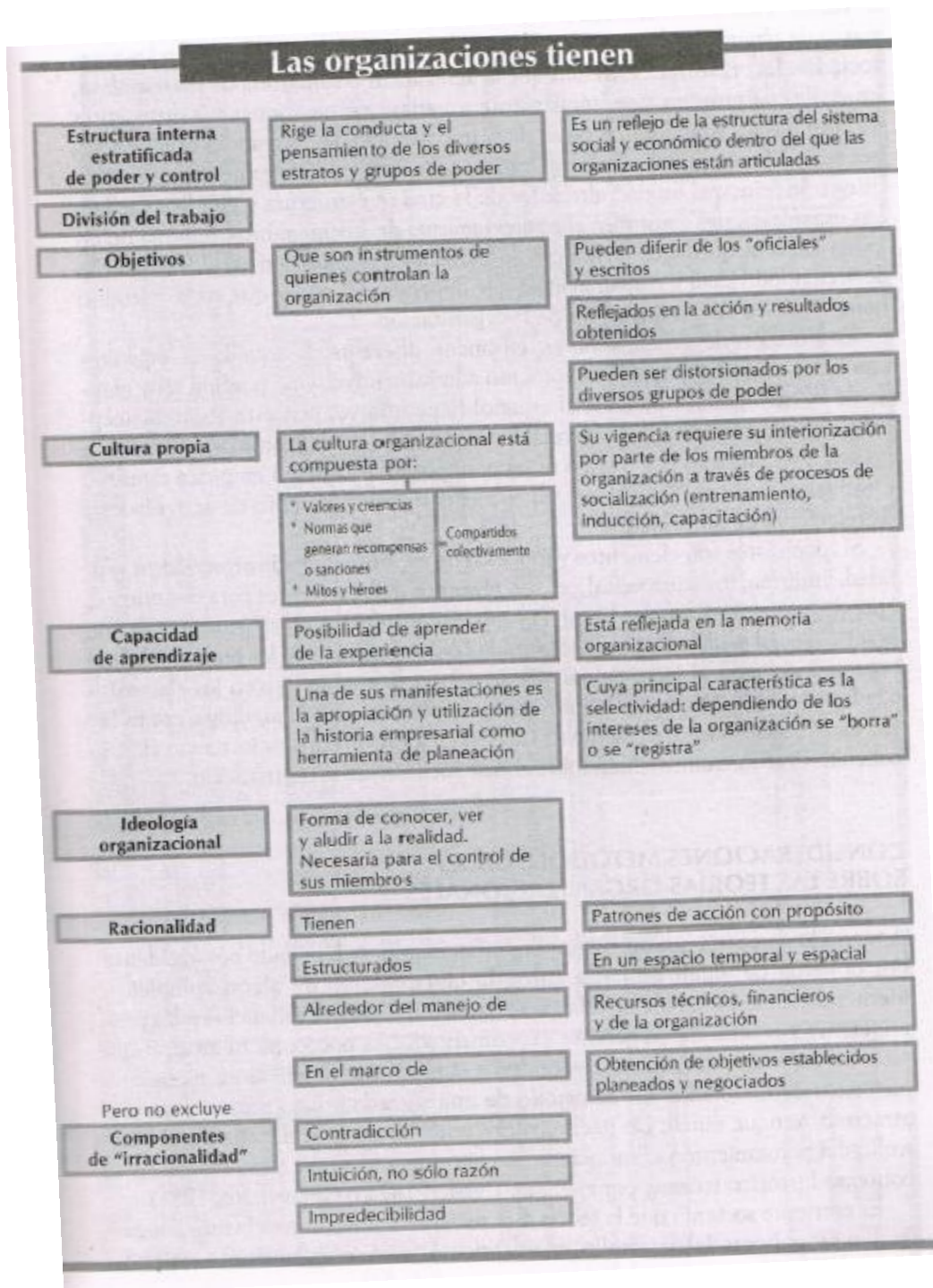
Anexo 2: Características de las Organizaciones.

Fuente: Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. Dávila, Carlos. 2° edición. Mc Graw Hill. 2001.



Anexo 3: Propiedades de las organizaciones

Fuente: Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. Dávila, Carlos. 2º edición. Mc Graw Hill. 2001.



Anexo 4: Remuneraciones del sector público en Educación

Dato: Valores desactualizados (solo referencia de tipos de incentivos)

Asignaciones de Remuneraciones Aplicables al Sector Municipal (en \$ de 2001)

CONCEPTO	Monto o porcentaje
Remuneración Base Mínima Nacional	\$5.927 y \$6.238 por hora para básica y media respectivamente
Asignación de Experiencia	Hasta un 100% de la R.B.M.N. con 15 bienios o más
Asignación de Perfeccionamiento	Hasta un 40% de la R.B.M.N.
Asignación de Desempeño en Condiciones Difíciles	Hasta un 30% de la R.B.M.N.
Asignación por Responsabilidad Directiva y Técnico-Pedagógica	Hasta un 20% de la R.B.M.N. y hasta un 10% respectivamente
Complemento de zona	% de R.B.M.N. de acuerdo a D.F.L. N° 249 del Min. del Interior
Remuneración adicional	Permitió a todo profesor que en 1991 estuviera sobre el nivel resultante de aplicar las anteriores, no disminuir su renta.
Unidad de Mejoramiento Profesional (U.M.P.)	Bono de monto fijo para todos los profesores de los sectores subvencionados, cuyo monto asciende a \$699 por hora. (\$20.976 para 30 hrs.)
U.M.P. complementaria	Un bono para profesores municipales que tienen entre 6 y 15 bienios respectivamente. El monto máximo es \$ 334 por hora. (\$10.021 para 30 hrs.)
Bonificación proporcional	Bono variable resultado de distribuir un % de aumento de la subvención en proporción a las horas trabajadas por cada docente. Su valor actual es de \$584 por hora. (\$25.674 para 44 hrs y \$17.505 para 30)
Remuneración Total Mínima	Su valor actual es de \$ 391.750 para 44 hrs y de \$267.102 para 30 hrs.
Bonificación de desempeño de excelencia	Su valor es de \$979,14 por alumno al mes (0,0871 de la USE)

Fuente: MINEDUC

Nota: En algunas municipalidades hay asignaciones extras para los docentes, pero esto es una iniciativa municipal.

Anexo 5: Preguntas de Entrevistas

1. Cargo
2. Funciones que desempeña
3. Años de la Organización
4. Número de empleados
5. ¿Existen Sindicatos?
6. Breve descripción del Organigrama de la organización
7. ¿Cómo se organizan las relaciones y comunicaciones entre empleados y administrativos?
8. ¿Existe un departamento de RRHH? ¿Cuáles son sus funciones?
9. ¿Cómo se maneja la Motivación del personal?
10. ¿Qué Políticas de motivación posee la organización?
11. ¿Qué procedimientos y actividades motivacionales se practican en la organización?
12. ¿Qué objetivos cumple la motivación en la organización?
13. ¿Qué tipo de compensaciones salariales se entregan en la organización? (tipos de contratos; pagos de sueldos mensuales, quincenales, etc.; fijo o variables.)
14. ¿Cómo se fijan los salarios en la organización? ¿Existe equidad externa e interna?
15. ¿Existe algún Sistema de incentivos al personal en la organización?
16. ¿Qué tipo de incentivos monetarios se utilizan? Desempeño (comisión, cantidad, calidad), antigüedad, meritos, reconocimientos, equipos, participación de ganancias, franjas, habilidades y competencias.
17. ¿Qué Beneficios monetarios y no monetarios existen aparte de la remuneración?
18. ¿Se realizan Evaluaciones de desempeño? ¿Cada cuanto tiempo? ¿De qué forma y tipo evaluación? ¿Cuál es el objetivo de estas evaluaciones si es que se realizan? ¿Qué decisiones se toman a partir de los resultados?

Anexo 6: Organigrama Hospital Barros Luco

