

Lección 29: Me pongo la camisa de Jefe

Autor: Elder Flores Durán

Palabras: 3187

Índice

Incentivos y motivación

Ponerse la camiseta

Críticas a los incentivos materiales

Diferentes formas de incentivar

Glosario

Referencias

Cuando uno es aficionado de un equipo, o simpatiza con un jugador en especial, te gusta comprarte la camisa, para demostrar tu afinidad con ese jugador o equipo. Pues lo mismo te vamos a enseñar y contagiar en esta lección, ¡qué tu motivación sea ponerte la camisa de jefe!

Tu como un ente de cambio, tienes las habilidades y cualidades específicas para ser el cambio en tu familia, comunidad e incluso país, todo esta, que te enfoques y puedas llegar a motivarte para poder lograrlo.

Luchas habrán muchas, obstáculos incontables, pero con todo esto tienes que tener la capacidad de poder sobrepasarlos y ser un emprendedor exitoso.

Incentivos y motivación

En el momento que una persona inicia sus actividades dentro de una sociedad, como por ejemplo el establecimiento y diseño de su propia empresa, tiene que recordar el rasgo que diferencia el comportamiento de una organización del comportamiento del conjunto de la sociedad. Ya que la sociedad no tiene otro objetivo común que el de permitir la convivencia de las personas en forma pacífica, de modo tal que cada una de ellas pueda intentar los objetivos que se propone sin violar los derechos de los demás.

Por lo tanto, se concluye que la sociedad, es un sistema de normas y valores que permite la convivencia y la cooperación voluntaria, sin que esas personas tengan, necesariamente, un objetivo común.

Ahora bien, la organización, al igual que la sociedad, también es un grupo de personas que conviven y cooperan entre sí, pero a diferencia que tiene ese objetivo común que el emprendedor ha desarrollado como “la misión de la empresa”. Es decir, si la sociedad es un gran océano donde navegan muchos barcos en distintas

direcciones, una organización es uno de estos barcos que tiene un rumbo determinado.

Decir que una organización tiene un objetivo común y lograr que sus integrantes se dirijan en esa misma dirección son dos cosas distintas.

Una de las mayores claves del éxito del emprendedor, será alcanzar la cooperación y un eficiente trabajo en equipo de todos los integrantes para cumplir la misión de la empresa.

Esta tarea es bastante compleja, debido a que una organización, está compuesta de un grupo de personas, por lo que no todos los miembros de la organización tienen el mismo objetivo, o al menos no en la misma intensidad que el emprendedor, y los objetivos que cada uno de ellos tiene en la vida pueden entrar en conflicto con la misión de la empresa.

El éxito de su iniciativa tiene una alta prioridad para el emprendedor, pero no necesariamente para quienes colaboran con él, quienes poseen sus propias escalas de valoraciones o preferencias.

Esto me recuerda a la historia de Don Lencho, que en su afán de iniciar su propia empresa familiar, se desalineó totalmente, explicaré en breve las razones de esto:

Don Lencho era una persona muy trabajadora que no le hacía el feo a nada; en su finca producía leche. Desde muy joven se dedicó a la crianza de ganado. Con los años este personaje empezó a sufrir bajas en su salud y debía decidir en quien confiar el capital y los recursos que con tanto esfuerzo atesoraba fruto de toda una vida laboral. Quiso depositar la confianza en sus hijos, pero el problema que hubo en esta oportunidad, es que Don Lencho nunca les exigió ser responsables de sus actos. Es decir, que él les consentía todos sus caprichos. Nunca les enseñó que todo lo que se obtiene en equipo es el resultado de las voluntades individuales.

Así como la historia de don Lencho, hay cientos y miles de casos que pretenden clonar al emprendedor y así no exista un problema relacionado con los objetivos por alcanzar. En tal caso, perdería las ventajas de las diferencias de las personas y los talentos que podrían aportar al proyecto. Como los miembros de la organización no son clones del original emprendedor. Por lo tanto, habrá que descubrir la forma que permita alcanzar el mayor grado de compromiso y dedicación para cumplir con la misión de la organización.

La historia de la humanidad muestra distintas formas de lograrlo: podría ser por la fuerza, con el látigo, como lo hacían con los esclavos o en una de las encomiendas indígenas de las épocas coloniales. Así como también puede ser por medio de una sujeción, estricta a la cadena jerárquica de comandos, con severas penas a la desobediencia, como en un ejército. También por medio de un compromiso, con cierto fin superior, o incluso sobrenatural, como en el caso de una organización religiosa.

Pero en el caso de la organización, que el emprendedor desarrolla, es necesaria la “cooperación voluntaria” de sus miembros.

Existen dos tipos de instrumentos, que el emprendedor tiene en sus manos, para fomentar dicha actitud y, en esencia, no son diferentes de los que existen en el mercado.

Básicamente puede apelar a lo que llamaremos

- incentivos materiales, remuneración y compensación; y
- a los incentivos espirituales o motivación.

Ponerse la camiseta

La motivación espiritual es la que logra alinear los objetivos de los miembros de la organización, con los objetivos del emprendedor, por voluntad propia y sin que sea necesaria, una remuneración material. Para el emprendedor, tiene la aparente ventaja, de no tener costos, no hay que pagarla. Aunque en otras ocasiones se gasta, no poco dinero para conseguirla. Además, tiene la desventaja de no ser fácil de obtener, y menos aun de sostener.

Tal vez uno de los mejores ejemplos de este tipo de alineación, sea el de Alexei G. Stajanov, un minero de la Unión Soviética.

En agosto de 1935, el comisario político de la mina de carbón, de Irminio Central, Konstantin Petrov, manifestó su preocupación, porque no se estaban alcanzando las metas de producción, establecidas en el plan quincenal. Y no era extraño que esto pudiera costarle, una transferencia a Siberia. Stajanov, bajó el 30 de agosto a la mina, y en un turno de 6 horas de trabajo, extrajo el 10% de la producción diaria de carbón, 102 toneladas. A partir de ahí, se convirtió en el trabajador modelo de la Unión Soviética, el símbolo del hombre nuevo, que entregaba todo de sí, por la causa de la revolución.

Por cierto que el hombre nuevo duró poco como minero, ya que para trabajar de ejemplo, recorriendo y alentando a todos los trabajadores del país, fue nombrado “jefe de la emulación socialista del trabajo”. En el

comisariado popular del carbón, ya no tuvo nunca más que trabajar en una mina.

Stajanov quiso ser el arquetipo de este tipo de motivación, pero los mismos comunistas, con todo su afán y empeño por alcanzar una sociedad igualitaria, se dieron cuenta que el espíritu del “hombre nuevo” iba en contra de la naturaleza humana. Pues al final del día, alguno de sus compañeros, ahora parte del movimiento de trabajadores “Stajanovistas”, se habrán preguntado: ¿vale la pena tanto esfuerzo cuando en definitiva me llevo la misma paga que antes y tampoco obtengo el reconocimiento de Alexei? ¿A caso no me llevo lo mismo como antes, esto es, a desgano?

Uno de los grandes cambios introducidos en la Unión Soviética, por Nikita Cruz Kruschev, en la década de 1950, fue el regreso a los incentivos materiales. Resistidos grandemente porque generarían diferencias de ingresos, relacionados con la productividad de cada uno. Irónicamente, estas abundaban entre los jefes estatales, y partidarios “la llamada nomenclatura” y el resto de la población, ya que remuneración material, no es solamente un sueldo, sino también tener acceso a las mejores viviendas, las mejores escuelas y otros privilegios.

En definitiva, sería interesante para el emprendedor, si pudiera desatar y sostener una fiebre Stajanovista, entre sus colaboradores, pues alcanzaría el máximo de ellos al mínimo costo; pero para sostener tal cosa, sería necesario generar un hombre nuevo, cuyas necesidades materiales no existiesen, lo cual no sería humano.

No obstante, no hay que descartar en lo absoluto los resultados de este tipo de motivación. Es necesario recordar que, en el mercado, la fama y el prestigio, movilizan a los emprendedores, tanto como el dinero mismo. Un músico o un actor, adoran el reconocimiento y aplauso del público, tanto o más que los resultados de taquilla. En otro nivel, el simple reconocimiento de trabajo bien realizado, el sentirse parte de la organización, y las decisiones que se toman. El ser galardonado como el empleado del mes, o el orgullo de pertenecer a una organización exitosa actúan como claros motivadores de la cooperación.

Críticas a los incentivos materiales

Algunos van más allá y dan prioridad a la motivación, ya que entienden que los incentivos y las compensaciones materiales generan graves problemas, en lugar de alentar la cooperación y el esfuerzo. Así, por ejemplo, Alfie Kohn afirma que, según numerosos estudios en distintos lugares de trabajo, las recompensas terminan minando los mismos procesos que supuestamente irían a mejorar. Su único resultado es una reacción temporal, pero son totalmente inefectivos para obtener cambios de la conducta a largo plazo.

¿Por qué fracasarían los incentivos materiales?

1. No habría una base firme para el supuesto, que pagándole más a la gente, se obtendrá de ella un mejor trabajo, o incluso más trabajo.
Resultaría lógico asumir, que si se reduce el pago de una persona, a la mitad, su rendimiento se verá reducido, pero de esto no se desprende que al duplicarlo, se obtendría un mejor resultado.
2. Las remuneraciones y recompensas tendrían un componente de castigo, ya que “has esto y obtendrás aquello” también significa “has esto o verás lo que te sucede” (perderás la compensación). No recibir una recompensa esperada, sería lo mismo que un castigo, y cuanto más deseable la recompensa, mayor el castigo. La gente puede sentirse manipulada y controlada, y no en un entorno que aliente la exploración, el aprendizaje, y el progreso.
3. La mejor forma de destruir la cooperación entre las personas, será generando una competencia, por las recompensas, porque por cada uno que gane, habrá otro frustrado por no ganar.
4. Los sistemas de compensaciones, serían una forma de tratar de resolver, problemas sin comprenderlos, ya que si los colaboradores no están rindiendo en el nivel esperado, algo está pasando (puede ser que no estén capacitados, o que la estructura organizacional, no les permita cooperar adecuadamente).
5. Cuando se alienta a la gente a pensar siempre, en lo que va a obtener, si realiza cierta acción, se vuelve menos motivada para tomar riesgos, o explorar posibilidades. La primera víctima de las recompensas, sería la creatividad. “Has esto y recibirás aquello” pone el énfasis en “aquello” y no en “esto”.
6. Ningún incentivo material podría comprarse con la motivación “espiritual”. La gente que hace un buen trabajo podrá estar contenta de recibir una buena remuneración, pero **no trabaja por el sueldo, sino porque ama lo que hace**. Las recompensas materiales debilitarían esta actitud.

Según Kohn, en realidad no habría dos formas de incentivar a las personas, una espiritual, y otra que atiende a sus intereses materiales. Por el contrario, serían los incentivos los que generen intereses, produciendo en la gente una actitud inversa: demandarían este tipo de recompensa, para realizar cualquier esfuerzo: “sino les ofreces una remuneración, no hacen nada”.

Podría pensarse que para el economista esa posición resulta difícil de aceptar. Después de todo, los economistas siempre están hablando de los precios, de las pérdidas y las ganancias, del cálculo económico.

Quizá sea válido para cierto tipo de economistas, pero Ludwig von Mises y Murray Rothbard, entre otros, sostienen que la categoría de ganancia o pérdida es netamente psíquica, por lo que uno pierde o gana según su propia escala de valores y preferencias. Esto permitiría decidir, a diferencia de Kohn, que esa escala incluye tantos valores materiales como espirituales, combinados en formas diversas para cada individuo.

Diferentes formas de incentivar

La variedad de formas en que se remunera a la gente es asombrosa:

1. En las áreas de producción, suele remunerarse por hora de trabajo realizado, o por pieza producida; en ambos casos suele pagarse quincenalmente.
 - a. Imagínate un trabajador que hace zapatos, por zapato producido, se le dará un porcentaje de su salario.
2. En las tareas administrativas que se realizan en oficinas, encontramos que se pagan salarios mensuales, con una tasa diferencial para los días extras (algo que también sucede en producción).
 - a. Imagínate que ese productor de zapatos, tiene que trabajar durante la Semana Santa, debido a que el pedido tiene que salir a como de lugar y va demanda es muy fuerte, se le pagará el doble por lo que está laborando por ser en un período extraordinario.
3. En las áreas de ventas se paga un salario relativamente bajo y una comisión basada en el monto de ventas realizadas, sea por unidad vendida o por ingresos generados.
 - a. Imagínate que en la empresa se tenga a un departamento de ventas y ellos tienen un salario bajo, pero el incentivo esta en cuantos pares de zapatos van a vender.
4. Suelen existir bonos ligados al desempeño, tanto sea objetivo (vinculado a una cifra de ventas realizadas, ganancias o retorno de inversión) como subjetivo (basado en evaluaciones de los jefes, de los dependientes o de todos). También pueden ser individual o grupal: por división o por empresa.
 - a. Supongamos que el departamento de ventas fue extraordinario el desempeño que tuvo el año anterior, se les dará un bono extra a sus comisiones y salarios para incentivar a que sigan laborando de esa manera.
5. La retribución no siempre se realiza en el momento; también hay compensaciones diferidas, por ejemplo, contribuciones que la empresa realiza en el fondo de pensiones o las opciones para la compra de acciones.
 - a. Imagínate que en lugar de darles el dinero por su buen rendimiento, se los depositen en un fondo de pensiones (que es una cuenta en la que las personas depositan dinero, para cuando ya estén viejitos y no trabajen y puedan mantenerse con el esfuerzo de toda una vida de trabajo).
6. También existen descuentos para la compra de productos de la misma empresa o acciones a menor precio del que cotizan en el mercado.
 - a. Imagínate que en esta empresa de zapatos, los trabajadores, por el hecho de laborar en esa empresa, tengan un porcentaje de descuento si desean adquirir un par de zapatos de esa compañía.
7. Otro tipo de beneficio puede ser una cobertura adicional de salud, un automóvil, el pago de la cuota de un club o la capacitación de un postgrado.
 - a. Imagínate que los trabajadores sean, además de sus salarios, beneficiados con un seguro médico o con un automóvil para que puedan movilizarse a vender zapatos o con una maestría para que se especialicen en ventas.

¿Cuándo habrá de aplicarse una opción u otra?

Habrá que considerar lo siguiente: La primera tendrá la dificultad para medir el desempeño; suele ser sencillo cuando se trata de la elaboración de piezas en un torno, por ejemplo; pero es mucho más difícil en las funciones administrativas o las de los gerentes de área en las empresas.

Los sistemas de remuneración e incentivos buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo:

1. Atraer y retener a los empleados apropiados y alejar a los no apropiados. El sistema de remuneraciones de la empresa, es una de las tantas señales que se envían hacia fuera y que atraerán a quienes se encuentran a gusto con ellas y alejarán a los que no estén integrados.
2. Señalar los valores y conductas, que el emprendedor alienta y mostrar los que rechaza.
3. Señalar a los empleados cómo distribuir su tiempo y esfuerzo, entre objetivos distintos.
4. Recompensar los éxitos y, probablemente, también castigar los fracasos.
5. Proveer motivación para conductas que contribuyan al éxito de la organización.

El emprendedor debe preguntarse: ¿qué se debe incentivar?

- ¿El esfuerzo físico?
- ¿El esfuerzo mental?
- ¿La creatividad?
- ¿La constancia?
- ¿La puntualidad?

Los obreros del área de producción, pueden esforzarse para producir más, como resultado de un sistema de incentivos, pero esto también puede afectar la calidad de producto, el cuidado de la maquinaria, el costo de los insumos o la seguridad de la planta.

En el caso de los administradores es más complicado, pues se pretenderá de ellos, que supervisen, controlen, generen nuevas estructuras, identifiquen nuevos negocios, desarrollen nuevas estrategias. ¿Cómo diseñar un sistema que incentive todas las áreas?

Es necesario considerar algo que puede parecer obvio, pero que en la práctica, tiene efectos no siempre deseados: si las personas responden a los incentivos, el sistema de remuneraciones tendrá éxito, en promover aquello que se incentiva, por lo que su diseño se convierte en una tarea delicada.

Por ejemplo una comisión sobre ventas puede ser un gran aliciente, para que el vendedor las concrete, pero también puede producir que no se preste ninguna atención al cliente post venta, o bien que cierre las ventas sin importarle en lo más mínimo la coordinación con la producción y distribución

de los productos vendidos. Estimular todas estas consideraciones es lo que hace complejo y difícil el diseño.

Esta puede ser la prueba de un sistema de incentivos exitoso. De estar mal diseñado puede terminar incentivando algo negativo.

Concluyendo:

- Los mercados y la propiedad generan muy fuertes incentivos y es necesario aprender de ellos.
- Las organizaciones pueden desarrollar sistemas de incentivos y motivación ligados a resultados.
- Las personas son distintas entre sí y el emprendedor pretende que alcancen diversos objetivos, por lo cual debe diseñar un sistema que se adecúe a esas características personales, señalando específicamente los objetivos.
- Un paquete personalizado de incentivos sería lo óptimo, pero a medida que la organización crezca se volverá demasiado costoso y habrá que recurrir a políticas dirigidas a distintos grupos del personal.

Con todas estas estructuras y maneras mediante las cuales TU como futuro empresario o como empleado, puedas conocer la relevancia de mantener a todas las partes de la relación contentas. Ya que los empleadores o patronos al ver el excelente desempeño de su gente, van a querer retribuirles un poco todo el esfuerzo y buenos resultados que han obtenido durante el año.

La clave esta en poder sentirse parte de la empresa, compartir su visión y principios para que la meta, ya sea vender zapatos o dar algún tipo de servicio, se pueda cumplir y brindar lo mejor que se pueda.

Glosario

Aliciente. Atractivo o incentivo.

Alineación. Colocación en línea recta.

Arquetipo. Ejemplar, modelo, prototipo.

Clonar. Obtener o reproducir un organismo a partir de una única célula o un solo progenitor.

Comandos. Grupo de soldados especialmente adiestrados para llevar a cabo operaciones militares de gran riesgo o dificultad.

Compleja. Complicado, de difícil entendimiento o resolución.

Diferidas. Aplazado, retardado.

Estructura organizacional. Definir actividades para cada persona y que la coordinación grupal sea enfocada en un buen desempeño, alcanzando las metas propuestas y definidas anticipadamente.

Emulación. Estímulo, superación.

Incentivo. Estimular con algún tipo de gratificación para que se desee.

Inversa. Al contrario

Minando. Socavando

Nomenclatura. Lista, repertorio, enumeración.

Obstante. Impedir, estorbar, oponerse.

Prioridad. Anterioridad en orden o en el tiempo de una cosa respecto a otra.

Remuneraciones. Pago de un trabajo, servicio, etc.

Sujeción. Fijación o sustentación de algo.

Vinculado. Unir o relacionar una persona o cosa con otra.

Referencias

Martín Krause, Economía para emprendedores, 2004