



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DIVISIÓN DEL SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA**

**PROPUESTA PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE  
RECONOCIMIENTOS EN ESCENARIOS LABORALES  
FUNDAMENTADO EN LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DEL  
ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**SUSTENTA**

**AMALIA AURORA CARRANZA RUIZ**

**DIRECTOR DE TESINA**

**MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**



**MÉXICO D.F.**

**SEPTIEMBRE 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mí padre por siempre confiar en mí y apoyarme en cada momento...  
A todas las personas que han creído en mis capacidades, pero sobre todo a  
aquellas que no....

## **DEDICATORIA**

A Manuel Ruiz que este año partió a un lugar mejor, y que deseaba que me  
acompañara el día de la sustentación.  
A Raed Qumsiyeh que me enfocó cuando más desorientada me encontraba.

## **JURADO**

Mtro. José Luis Villagómez García  
Mtra. Gabriela Romero García  
Mtra. Nury Torrens Domenech  
Lic. Marco Antonio Vicario Ocampo  
Lic. Patricia Soledad Sánchez Razo

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. MOTIVACIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>9</b>
1.1. Definición general de motivación .....	10
1.2. La motivación como una necesidad: Enfoque interno .....	12
1. 2. 1. Teorías de la motivación .....	12
1.2.1.1. Teorías de Contenido .....	12
1.2.1.2. Teorías de Procesos. ....	17
1.3. La motivación como consecuencia del aprendizaje: Enfoque externo. ....	26
1.3.1. Principios del condicionamiento operante. ....	28
1.3.1.1. Reforzamiento, castigo y extinción. ....	28
1.3.1.2. Programas de reforzamiento. ....	32
<b>CAPÍTULO II RECONOCIMIENTO.....</b>	<b>39</b>
2.1. Recompensas en el trabajo: objetivos y clasificación.....	40
2.1.1. Recompensas extrínsecas .....	41
2.1.2. Recompensas intrínsecas.....	42
2.2. El reconocimiento como estímulo motivacional y como consecuencia deseada: Integración del enfoque interno y el externo.....	43
2.3. El reconocimiento en los escenarios laborales.....	44
2.4. Otros estudios de caso sobre el impacto de programas de incentivos o reconocimientos en empresas.....	50
2.4.1. Caso de implementación de un programa de incentivos en ventas directas.....	52
2.4.1.1. Contexto. ....	52
2.4.1.2. Análisis. ....	52
2.4.1.3. Objetivos de la empresa y del programa.....	53
2.4.1.4. Diseño del programa .....	54
2.4.1.5. Resultados del programa. ....	56
2.4.1.6. Conclusiones sobre el programa.....	57
2.4.2. Caso de implementación de un programa de incentivos en la red de distribución. ....	57
2.4.2.1. Contexto. ....	57

2.4.2.2. Análisis. ....	57
2.4.2.3. Objetivos de la empresa y del programa.....	59
2.4.2.4. Solución.....	59
2.4.2.5. Diseño del programa. ....	60
2.4.2.6. Resultados del programa. ....	61
2.4.2.7. Conclusiones sobre el programa.....	63
2.5. Cómo lograr un reconocimiento efectivo. ....	65
2.6. Reconocimiento, desempeño, motivación y satisfacción laboral.....	67
<b>CAPÍTULO III. MODELO DE MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL DE LUTHANS BASADO EN ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.....</b>	<b>70</b>
3.1. Principios fundamentales de la modificación de la conducta organizacional. ....	71
3.2. Fases del Modelo de Modificación de la Conducta Organizacional. ....	73
3.2.1. Fase 1 Identificación de eventos de conducta relacionados al desempeño .....	74
3.2.2. Fase 2 Medición de la frecuencia de respuestas.....	75
3.2.3. Fase 3 Análisis funcional de las contingencias.....	76
3.2.4 Fase 4 Decisión de las estrategias de intervención.....	79
3.2.5. Fase 5 Evaluación de la intervención .....	81
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS EN ESCENARIOS LABORALES FUNDAMENTADO EN LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DEL AEC.....</b>	<b>82</b>
4.1. Justificación de la aplicación de un ACC.....	82
4.2. Objetivo de la propuesta.....	84
4.3. Contexto hipotético .....	85
4.4. Alcance .....	86
4.5. Aspectos preliminares .....	86
4.6. Fases de la aplicación del modelo ACC de Luthans a través de un programa de reconocimientos .....	88
4.6.1. Fase 1 Identificación de eventos de conducta relacionados con el desempeño .....	88
4.6.2. Fase 2 Medición de la frecuencia de respuestas.....	92

4.6.3. Fase 3 Análisis Funcional A-B-C .....	95
4.6.4. Fase 4 Decisión de las estrategias de medición.....	97
4.6.4.1. Recursos, responsabilidades y materiales necesarios.....	99
4.6.5. Fase 5 Evaluación.....	102
4.7. Guía base para la implementación de un Programa de Reconocimientos .....	104
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>112</b>
5.1. Limitaciones.....	112
5.2. Ventajas.....	116
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>118</b>

## **RESUMEN**

La Administración de Personal tiene como uno de sus principales metas el lograr desarrollar y motivar los recursos humanos de una organización para alcanzar los objetivos de productividad deseados. Ante este reto, en las organizaciones se ha recurrido a diversos factores (como las compensaciones y las prestaciones) para intentar motivar a los empleados y orientarlos hacia los objetivos organizacionales, sin poder encontrar una correlación entre lo que se le ofrece al empleado y los niveles de productividad, lo que resulta frustrante para la Administración de Personal. La presente propuesta busca aportar como encontrar una solución, con bases científicas, a la problemática que se describe y que es común actualmente como resultado de la globalización y los altos niveles de competitividad en el mercado actual. Esta propuesta revisa y utiliza los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, y pone en práctica las fases del modelo sugerido por Luthans llamado “Administración de las Contingencias de la Conducta” y se presenta a través de un Programa de Reconocimientos, ya que se considera al reconocimiento como un factor que en los escenarios laborales ha demostrado tener impactos benéficos sobre el desempeño de los empleados y como consecuencia, sobre los niveles de productividad de las organizaciones. La propuesta describe detalladamente las etapas del proceso que debe seguirse para implementar un programa de este tipo y como resultado tangible, brinda una guía que pueda servir como base al implementar un programa de reconocimientos en el que se indican los diversos aspectos que deben considerarse para su implementación.

### **Palabras Clave**

*Programa de Reconocimientos, Análisis Experimental de la Conducta, Condicionamiento Operante, Conducta Organizacional, Motivación, Reconocimiento, Administración de Personal y Administración de Contingencias.*

## INTRODUCCIÓN

Dentro de la Administración del Personal, siempre ha existido la preocupación por comprender qué requieren los empleados de una organización para lograr alcanzar los resultados que se esperan de ellos, de forma que esto impacte benéficamente sobre la productividad y el éxito de la organización.

Durante mucho tiempo la Administración de Personal ha usado las compensaciones y el dinero, sumado a mejores y más seguras condiciones de trabajo, con la creencia de que esto logrará que los empleados estén más dispuestos al trabajo y a dar lo mejor de sí en función de los objetivos organizacionales. Sin embargo, no siempre es posible correlacionar estos factores que se ofrecen al empleado con un mejor nivel de productividad, lo que puede generar frustración tanto para la alta gerencia, como para los mismos gerentes y supervisores; y es que durante mucho tiempo se ha pensado que estos factores son capaces de “motivar” a los empleados.

Es por esto que la Administración de Personal debe echar un vistazo a detalle al entendimiento de la motivación y preguntarse: ¿Qué es lo que genera la conducta organizacional? ¿es la motivación lo que causa que las personas actúen de una u otra determinada forma?.

Para ello, el presente trabajo ofrece una respuesta a las preguntas anteriores apoyándose en la literatura existente sobre la conducta y las dos maneras (enfoques) a través de las cuáles puede estudiarse.

El enfoque motivacional (interno) hace referencia a procesos que ocurren en el individuo (que usualmente se relacionan con factores como las compensaciones y la seguridad laboral) sin poder determinarlos a ciencia cierta, pues son difícilmente cuantificables; mientras que el enfoque del aprendizaje (externo) busca comprender la conducta organizacional en función de sus consecuencias generadas en el ambiente, y son observables y cuantificables al encontrarse fuera del individuo.



Haciendo hincapié en el enfoque externo, la capacidad del individuo para aprender hace accesible la posibilidad de modificar su conducta en función de los objetivos organizacionales; es decir que se busca motivar al individuo para que actúe de una manera determinada a través del aprendizaje de las consecuencias que siguen a un comportamiento y que el individuo puede encontrar satisfactorias. A grandes rasgos, se conoce a este acercamiento como Modificación de la Conducta Organizacional, que está basado en los principios del Análisis Experimental de la Conducta derivado de los estudios de Skinner.

Así la presente propuesta sugiere el uso de los principios y técnicas del Análisis Experimental (AEC) aplicados al estudio de la Conducta Organizacional. La aplicación propuesta toma la forma de un Programa de Reconocimientos que está basado en un modelo derivado del AEC, propuesto por Luthans en su libro "Modificación de la Conducta Organizacional".

El primer capítulo describe los procesos vinculados a la motivación y su relación con la conducta organizacional. Dentro del mismo se describirán las teorías de la motivación que pertenecen al enfoque interno, y se describe el enfoque externo en donde se incluyen los principios del condicionamiento operante y del AEC. El segundo capítulo abarca el tema del reconocimiento como una necesidad y como una consecuencia a la conducta organizacional, integrando en sí mismo, ambos enfoques revisados. El tercer capítulo constituye la descripción del modelo propuesto por Luthans, el cual se describe paso por paso. El último y cuarto capítulo contiene la propuesta cuyo nombre atañe al título del presente trabajo y describe de manera minuciosa la forma en que el modelo de Luthans se puede traducir en un Programa de Reconocimientos y las recomendaciones para aplicarlo dentro de una empresa. Por último, en las conclusiones se encontrarán las ventajas y limitantes de la aplicación de la propuesta aquí sugerida.

Se prevé que la aplicación de este modelo tenga los impactos positivos sobre los índices de productividad de una empresa trasnacional establecida en México y así sea una herramienta para lograr los objetivos de la Administración de Personal (que se describen más adelante) y por derivación los de la empresa en cuestión.

## CAPÍTULO I. MOTIVACIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Tradicionalmente la motivación ha sido considerada como origen de la conducta; es decir que se considera la motivación como aquello que impulsa al individuo a emitir una determinada conducta.

Sin embargo, es importante destacar que al intentar explicar la conducta a través de la motivación se han tenido dos enfoques diferentes: el interno y el externo.

El enfoque interno explica la conducta en función de los estados mentales y de procesos cognoscitivos, que en esencia ocurren al interior del individuo y son difícilmente observables, siendo los que *causan* la conducta; mientras que el enfoque externo explica la conducta en función de las consecuencias ambientales, es decir que la conducta ocurre en *función de sus consecuencias*. (Luthans, 1989).

Y es que dentro de estos enfoques podemos encontrar dos direcciones donde sus elemento aparecen en diferente orden: en la primera la motivación surge de manera espontánea dentro del individuo y le sigue la conducta; mientras que en la segunda las consecuencias conocidas en el ambiente generan conductas o respuestas aprendidas como podemos observar en la siguiente figura:

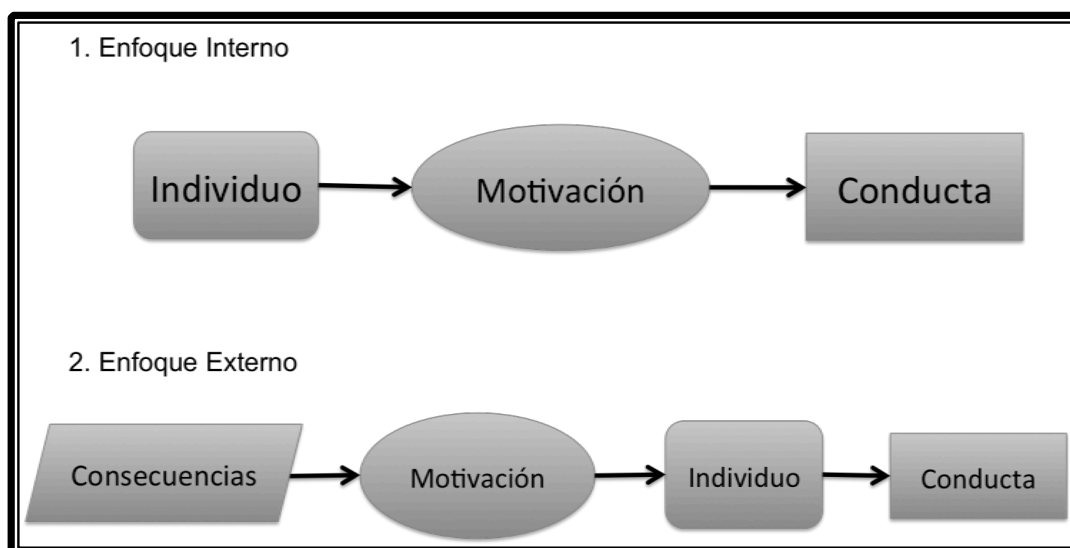


Figura 1.1. Comparación entre el enfoque interno y externo en términos de sus elementos.

En lo que atañe a la Administración de Personal, ésta ha buscado las bases de la *Conducta Organizacional* dentro de las explicaciones que brindan las Teorías de la Motivación y por eso resulta de suma importancia dar una perspectiva general de la definición de motivación y de las teorías que tratan de explicarla.

La Conducta Organizacional o CO puede ser definida como un enfoque de estudio de la administración de personal basado en las ciencias de la conducta, o también simplemente como el conjunto de conductas que ocurren dentro de la organización (Luthans, 1989) . En el presente trabajo, utilizaremos la segunda definición y como premisa básica se entenderá que la Conducta Organizacional tiene fuertes efectos sobre las organizaciones y es por ello que debe entenderse, predecirse y modificarse.

### **1.1. Definición general de motivación**

Robbins define la motivación como *los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo*. (Robbins, 2013).

Podríamos dividir esta definición en dos partes: 1) los procesos que inciden sobre el esfuerzo, y 2) la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo. Comenzaremos explicando la segunda parte resaltando tres elementos importantes que componen la motivación: la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo realizado.

La *intensidad* hace referencia a la cantidad de esfuerzo que realiza un individuo, y usualmente es lo que la mayoría entiende por motivación. Sin embargo, la intensidad por sí sola no tendría gran efecto sobre el objetivo que persigue el individuo si no constara de una *dirección* hacia el objetivo mismo. Por último, la *persistencia* hace referencia al tiempo necesario, a través del cual un individuo será capaz de realizar y mantener el esfuerzo.

Estos tres elementos son características del esfuerzo que una persona realiza para alcanzar un objetivo, y que podrían ayudar en la determinación

de sí una persona está motivada o no, ya que pueden suceder casos en que, aunque una persona realice una gran cantidad de esfuerzo (mucho en cantidad), pero que no tiene una correcta dirección o la cambia constantemente, no alcance su objetivo y entonces pueda ser considerada como una persona poco motivada. Y puede ocurrir de diversas formas que las personas parezcan poco motivadas hacia un objetivo cuando haga falta alguno de estos tres elementos.

Ahora, la primera parte: la definición anterior de motivación tiene tanto fortalezas como debilidades, y es que la forma en que se utiliza la palabra “procesos” puede ser un arma de doble filo, debido a la generalidad con la que puede ser interpretada, pues cualquiera podría preguntarse: ¿a qué tipos de procesos hace referencia?. La respuesta puede ser tan simple o complicada como se quiera; puede referirse a ambos tipos de procesos, o sólo a los internos o a los externos respectivamente.

Podría caerse en un debate sin fin sobre si la definición debe incluir los tipos de procesos a los que hace referencia, sin embargo no es la intención del presente trabajo, sino de aprovechar su generalidad para introducir dos posibilidades para entender la motivación; los dos enfoques ya mencionados: el interno y el externo.

Sí bien la definición general de motivación plantea el objetivo como cualquier meta o deseo que el individuo quiera lograr, en lo que nos atañe a este trabajo nos enfocaremos a los objetivos organizacionales y las teorías de la motivación ya aplicadas a la conducta organizacional y se revisarán de forma breve las que más se han utilizado como explicación de la misma.

## **1.2. La motivación como una necesidad: Enfoque interno**

### **1. 2. 1. Teorías de la motivación**

Como se había mencionado anteriormente, las diversas Teorías de la Motivación responden al enfoque interno de la Conducta Organizacional. Las teorías de contenido tratan de explicar aquello que está dentro del individuo y que impulsa la conducta. De manera más compleja, las teorías de procesos intentan identificar los factores que influyen en la emisión de una conducta. A continuación se presentan las principales teorías pertenecientes a ambos enfoques.

#### **1.2.1.1. Teorías de contenido**

Entre las principales teorías de contenido se destacan las siguientes:

- *Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow:*

Según Ivancevich (2006) en esta teoría se considera que la conducta de un individuo es impulsada por una serie de necesidades de diversa índole. Maslow clasifica éstas necesidades, dentro de una pirámide, según el nivel de prioridad con el que deben ser satisfechas, y en cuya base se encuentran primeramente las necesidades fisiológicas, después las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las de estima y en el pico se encuentran las necesidades de la autorrealización. Dichas necesidades incluían lo siguiente:

1. Fisiológicas: hambre, sed, sexo, sueño y otras necesidades del cuerpo humano.

2. Seguridad: cuidado y protección de los daños emocionales y los daños físicos provenientes del ambiente.
3. Sociales: el afecto, el amor, el sentido de pertenencia, la aceptación, y la amistad.
4. Estima: amor y respeto a sí mismo, atención, logros y reconocimientos.
5. Autorrealización: desarrollo a nivel personal.

Según Maslow las necesidades jamás estarán satisfechas al 100%, pero aquellas que de alguna forma se hayan satisfecho en buen nivel dejan de motivar la conducta y entonces el individuo pasa al siguiente nivel de necesidades, y se inicia de nuevo el ciclo hasta que dicho nivel esté satisfecho en buen modo.

De ésta teoría se puede comprender, primero, que los factores que motivan a una persona serán distintos a los de otra pues se puede inferir que los individuos se encuentran en diferentes niveles de la pirámide de necesidades y sólo por azar un grupo de personas compartirá el mismo nivel; y segundo, para saber qué puede motivar a una persona en específico sería necesario saber en qué nivel se encuentra la persona en cuestión.

La teoría de la jerarquía de Maslow es muy fácil de comprender, pues se reconoce que existen las necesidades que en ella se proponen, y por mucho tiempo se utilizó como una explicación sencilla del proceso de la motivación. Sin embargo, tiene diversos “huecos” tanto teóricos como prácticos. Es lógico preguntarse si la cultura de los individuos puede influir

en el orden de prioridad de las necesidades. Estudios en los que se aplica esta teoría afirman que en distintos países el orden de importancia es distinto (Robbins, 2013). Y así podrían argumentarse otra cantidad sin fin de limitantes teóricas. Por otro lado, también cuenta con limitantes prácticas pues el propio Maslow no ofreció un sustento empírico a través de investigaciones en las que aplicara la teoría. Otros investigadores se dieron a la tarea de buscar dicho sustento y aunque han encontrado que alguno de los principios de Maslow, sobre todo los relacionados con los dos primeros niveles de necesidades (fisiológica y de seguridad), pueden ser demostrados empíricamente, en general la teoría como un todo no ha obtenido un buen indicador de validez; lo anterior puede deberse a que el propio Maslow no buscaba más que fuera una explicación del tipo intuitivo, pues se encontraba a favor de una Psicología más humana y menos conductista. (Bridwell, 1976).

- *Teoría de los dos factores de Herzberg:*

La propuesta de esta teoría es la existencia de dos factores sumamente relacionados con la *satisfacción laboral* (concepto que se retomará más adelante). Según las investigaciones de Herzberg existen factores que al ser eliminados pueden ser atenuantes de la insatisfacción sin que por esto aumente la motivación de los individuos. De esto se deduce entonces que los factores que pueden aumentar la motivación son completamente distintos a aquellos que generan insatisfacción. Así Herzberg clasificó como *Factores de Higiene* (que por lo general son externos al individuo) como aquellos que, sí están descuidados

o no son los adecuados, producen la insatisfacción laboral, ejemplos de ellos son los salarios, las políticas organizacionales, las condiciones laborales y hasta los estilos de supervisión de los jefes; y como *Factores Motivadores* (internos al individuo) como aquellos que producen la satisfacción laboral, como lo son las oportunidades de desarrollo personal, ascensos y el reconocimiento de logros. (Luthans, 1989)

Entendiendo que son factores de distinta naturaleza, la teoría ofrece una explicación para aquellos gerentes confundidos al tratar de motivar a los empleados pues podrían estarse enfocando en eliminar características laborales insatisfactorias, lo que deja hipotéticamente al empleado en un estado plano o basal, dejando de lado y sin propiciar las características que lo pueden elevar en la recta de la motivación.

Sin embargo, de la misma manera que la teoría de la Jerarquía de Necesidades, la teoría de los Dos Factores también ha tenido críticas, y es que Herzberg realizó su investigación utilizando un método conocido como “incidentes críticos” (un cuestionario donde los empleados deben identificar momentos o situaciones en las que se hayan sentido satisfechos e insatisfechos del cual se desprendió la teoría), que ha sido criticado ampliamente por los estudiosos del tema ya que consideran que carece de confiabilidad pues los intentos por repetir los resultados obtenidos utilizando el mismo instrumento habían sido fallidos porque consiste básicamente de autoreportes (Luthans, 1989). Sin embargo, más recientemente, otros estudios publicados por Davidson y compañía en *Human Resource Management* ofrecen sustento



empírico para la teoría de Herzberg aplicado inclusive en organizaciones de distintas culturas. Además, es importante destacar que diferentes empresas trasnacionales han adoptado la teoría para aplicarlo en sus esfuerzos por aumentar la satisfacción laboral. (Ivancevich, 2006).

- *Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland:*

Según Ivancevich (2006) McClelland sostiene que cuando existe una necesidad fuerte en el individuo, esta lo motiva a comportarse de determinada forma lo cual le genera satisfacción. Sin embargo estas necesidades no surgen espontáneamente del individuo sino que son aprendidas en el entorno, es decir que como resultado del aprendizaje cada persona desarrolla una “configuración única” de necesidades que van a influir en su comportamiento.

McClelland también maneja necesidades similares a las de Maslow, como las necesidades de logro, afiliación y poder; y en general sostiene que estas necesidades serán más intensas o no, en función de las veces que haya sido “recompensados” los comportamientos relacionados con estas necesidades.

Las investigaciones de McClelland y sus colaboradores han recibido duras críticas porque se presume que ellos mismos han propiciado las evidencias que se encuentran en sus estudios. También se critica el uso poco científico de técnicas proyectivas como parte de sus estudios. Por último se critica el hecho de que no se ha podido determinar si las necesidades aprendidas perduran durante toda la vida o no.

Como puede apreciarse en la breve revisión de las dos primeras teorías de contenido se puede descubrir que ambas estaban más enfocada en el tema de la *satisfacción laboral* como producto de la motivación, que en la motivación *per se*. La tercera, comienza a abrir el camino que se desatará más a fondo en las teorías de procesos y que está relacionado con el tema del aprendizaje.

#### **1.2.1.2. Teorías de Procesos.**

Las teorías de Procesos, a diferencia de las de contenido que se enfocan en la satisfacción o en el *qué* es lo que motiva a los empleados, se enfocan más en definir *cómo* es que trabaja la motivación para dar como resultado la conducta. Algunas de las principales teorías son las siguientes:

- *Teoría de la Equidad:*

Generada por Stacy Adams, la Teoría de la Equidad propone que la conducta de un individuo está en función de las semejanzas o discrepancias que éste percibe entre las recompensas que obtiene y las que obtiene otro individuo de su referencia. El individuo tiende a comparar la cantidad de esfuerzo que realizó y los resultados obtenidos con los resultados de otras personas. Cuando percibe que la relación entre su esfuerzo y recompensa es la adecuada en relación con la fuente de referencia, estamos hablando de que existe *equidad*. Existe *inequidad* sí el individuo percibe que esta relación no es igual y la considerará *injusta*. Cuando esto sucede, el individuo tiene distintas respuestas posibles como lo son 1) modificar la cantidad del esfuerzo, 2) modificar los resultados en cuestión en términos de cantidad o calidad, 3) cambiar

sus actitudes, 4) distorsionar la imagen de la persona de referencia, 5) cambiar de persona de referencia y 6) abandonar la situación. (Ivancevich, 2006)

Para esta teoría, existen dos elementos fundamentales que deben considerarse como una constante en el ámbito laboral: el primero consiste en que los trabajadores desean ser tratados de manera equitativa, es decir con justicia; y segundo, que los individuos trabajan para obtener recompensas. Partiendo de estas premisas, se deduce que el empleado se sentirá más motivado cuando percibe que recibe recompensas a su trabajo de manera justa.

Aunque esta teoría parece congruente pues toca un punto importante de la naturaleza del ser humano, que consiste en la tendencia a comparar lo que se tiene con lo que tienen las demás personas, ha recibido críticas como modelo explicativo del proceso de motivación, pues aplicarla a los escenarios industriales ha resultado una tarea difícil porque se ha encontrado limitada al tema de los salarios, ya que otros tipos de recompensas resultan complicados para integrarlos en la aplicación de la teoría. Esta teoría ha recibido especial atención y cuenta con una sólida base empírica por parte de diversos investigadores como lo son Locke, Campbell y Pitchard en la que se ha encontrado que existen muchos otros factores que deben considerarse cuando se trata de estudiar la “equidad” como puede ser que el empleado en pocas ocasiones sabe cuando se les está pagando de más, o que la inequidad se percibe más sí se trata de un amigo al que le han pagado más o menos, o que difícilmente se puede saber quién es la persona de

referencia del empleado, entre otros tantos.  
(Ivancevich, 2006)

- *Establecimiento de metas:*

Generada y proporcionada por Locke en 1968, (Ivancevich, 2006) una premisa básica de esta teoría es que el comportamiento de una persona está determinado principalmente por las metas e intenciones que la persona se ha planteado de manera consciente. De entrada, se elimina la subjetividad del origen de la motivación, pues sólo aquello de lo que una persona está consciente puede provocar su comportamiento. Otra premisa importante de esta teoría es que de manera hipotética, una vez que una persona ha determinado alcanzar una meta no se detendrá hasta alcanzarla. Sin embargo, no siempre los individuos concluyen todo lo que inician y esto se puede deber a una carencia en alguno o varios de los 4 elementos siguientes que son sumamente importantes en el buen establecimiento de metas:

1. Especificidad de la meta: Es el grado de precisión (cuantitativa o cualitativa) o claridad de la meta.
2. Dificultad de la meta: Es el grado de competencia o nivel de desempeño que se desea alcanzar.
3. Intensidad de la meta: Se refiere al proceso para establecer la meta o cómo se alcanzará.
4. Compromiso con la meta: es la cantidad de esfuerzo que se aplica para alcanzar la meta.

Por lo tanto, una meta podrá servir como motivador siempre y cuando sea clara, precisa y significativa. Según la teoría, las metas están relacionadas con el desempeño y las recompensas que se obtienen por alcanzarlas, por lo que un empleado podría sentirse insatisfecho, 1) sí no alcanza sus metas o 2) sí la recompensa no es la esperada.

Esta teoría cuenta también con diferentes investigaciones en las que se ha determinado que la participación en el establecimiento de metas mejora el desempeño. Resulta lógico suponer que sí el empleado participa en establecer sus propios objetivos o metas estará de acuerdo con las mismas y su desempeño es el adecuado para alcanzarlas. Sin embargo, no siempre es así, y es porque existen otros muchos factores que intervienen entre el establecimiento de metas y el desempeño. Por lo mismo otras tras tantas investigaciones no han encontrado una relación directa entre el desempeño y la participación en el establecimiento de metas.

- *Teoría de los impulsos:*

Teoría desarrollada por Clark Hull (Luthans, 1989) que plantea principios similares a la teoría del reforzamiento y tiene como base el condicionamiento clásico. Esta teoría destaca la importancia de los “hábitos”. Según su autor una persona genera un hábito porque aprende, a través del reforzamiento de una conducta determinada que de esa forma puede satisfacer su impulso. El hábito de llevar a cabo una determinada conducta es más fuerte entre más veces

haya sido reforzado, es decir, que la fuerza del hábito aumenta o disminuye en función de la cantidad de reforzamiento recibido.

Para Hull, todas las conductas o acciones de un individuo ocurren para satisfacer un tipo de impulso. Este aspecto ha sido el más criticado de su teoría, pues no enfatiza ni distingue entre conductas con distintos niveles de complejidad. En el caso de los impulsos fisiológicos era fácil de entenderlo, pues una persona busca comida para satisfacer su hambre; sin embargo ocurre distinto con otras cuestiones como la toma de decisiones, que es una conducta más compleja.

- *Teorías de las expectativas:*

La teoría de las expectativas ha recibido especial atención, pues supuso, en la época en que vio luz, un nuevo cristal a través del cual mirar la motivación, y es que es diferente a otras teorías pues busca evitar la ambigüedad y subjetividad que se hallan entre los principios de otras teorías. Se puede decir que es una teoría de la motivación en la que es de suma la importancia la percepción que un individuo tiene sobre la relación entre su esfuerzo, el desempeño y las recompensas futuras. Entonces, se distinguen varios elementos importantes que subyacen a la teoría de las expectativas: 1) en lugar de enfocarse en el pasado, en el origen o antecedentes de la conducta de la persona, se centran en el futuro, pues algo relevante es que el individuo espera recompensas que ocurrirán de forma posterior a su comportamiento. 2) Se hace énfasis en distinguir entre esfuerzo y desempeño. En algunas teorías se daba por entendido que el esfuerzo

forzosamente conducía al buen desempeño, y justamente esto es lo que las teorías de expectativas buscan resaltar, que no necesariamente ocurre de esa manera y que existen otros tantos factores que intervienen en la relación esfuerzo-buen desempeño.

3) A partir de eso, una persona es consciente de sus recompensas y entonces se encuentra motivada a realizar las conductas necesarias para obtener dichas recompensas. (Luthans, 1989). La motivación al parecer es un proceso electivo para la persona y orienta su conducta hacia un resultado determinado.

Uno de sus principales exponentes fue Victor Vroom, cuya propuesta ha recibido gran cantidad de apoyo empírico. Sus investigaciones arrojaron altos índices de validez. Vroom sugiere que la fuerza de la motivación estará en función de la relación entre el valor de los resultados (valencia), las probabilidades de conductas y resultados (expectativas) y la creencia que estos resultados (de primer nivel) conducirán a resultados de segundo nivel (que es la recompensa que el sujeto espera). (Luthans, 1989).

Para comprender mejor esta ecuación propuesta por Vroom es necesario entender cada uno de los elementos que la forman:

1. Resultados de primer nivel y segundo nivel: Se entiende como resultados de primer nivel aquel tipo de resultados que son inherentes a la buena o mala realización de las labores del puesto. Por lo mismo pueden ser resultados tanto positivos como negativos. Ejemplos de esto son las entregas en tiempo, la productividad, la calidad de las entregas o el ausentismo y la rotación. Mientras

que los resultados de segundo nivel son aquellos resultados que son consecuencia de los resultados de primer nivel y que por lo general son los que las personas buscan obtener o evadir como lo son las recompensas o los castigos. Algunos ejemplos son: aumento de sueldo o bonos, aceptación de parte del equipo de trabajo, mejores prestaciones, ascensos o rechazo por parte del equipo de trabajo, sanciones administrativas, la terminación del contrato laboral o liquidación.

2. Instrumentalidad: básicamente es la percepción que el individuo tiene sobre la relación contingente entre los resultados del primer nivel, que son medida de su desempeño, y los resultados de segundo nivel. Otra forma de explicarlo es que es la creencia que la persona tiene de que los resultados de primer nivel originarán resultados de segundo nivel.
3. Valencia: Es el valor que una persona le asigna a los resultados de segundo nivel que obtiene a partir de los del primer nivel. Depende mucho de las preferencias de una persona, por lo que un resultado puede tener una valencia positiva o negativa dependiendo de la persona en cuestión. Es factible que un mismo resultado sea percibido de diferente manera por dos personas diferentes.



4. Expectativa: Es la idea que un sujeto tiene sobre la posibilidad de obtener un resultado sí exhibe un comportamiento determinado. La expectativa puede tener valores distintos, desde 0 donde prácticamente no hay probabilidad de que obtenga un resultado hasta +1 que es cuando el individuo está seguro que lo obtendrá. (Ivancevich, 2006)

Otros de sus principales exponentes fueron Potter y Lawler que en 1968, agregaron principios muy importantes a la teoría de las expectativas. Fueron quienes precisamente introducen la idea de diferenciar entre los conceptos de esfuerzo y desempeño, ya que como se mencionaba, sus estudios demostraron que lo primero no lleva necesariamente lo segundo. En sus estudios encontraron que aunque una persona considere que una recompensa es lo suficientemente valiosa, sumado a la creencia de que es muy probable que su esfuerzo lo lleve a obtener la recompensa y por lo mismo en verdad aplica una gran cantidad de esfuerzo, no siempre refleja un alto nivel de desempeño porque existen otros factores, como el hecho de que la misma persona no tenga la capacidad/cualidad necesaria para lograrlo o que percibe de otra manera las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

Otra aportación de su teoría consiste en la hipótesis de que muy al contrario como se considera, la satisfacción no provoca el desempeño, sino que un buen desempeño reforzado adecuadamente se traduce en una alta satisfacción. (Luthans, 1989)

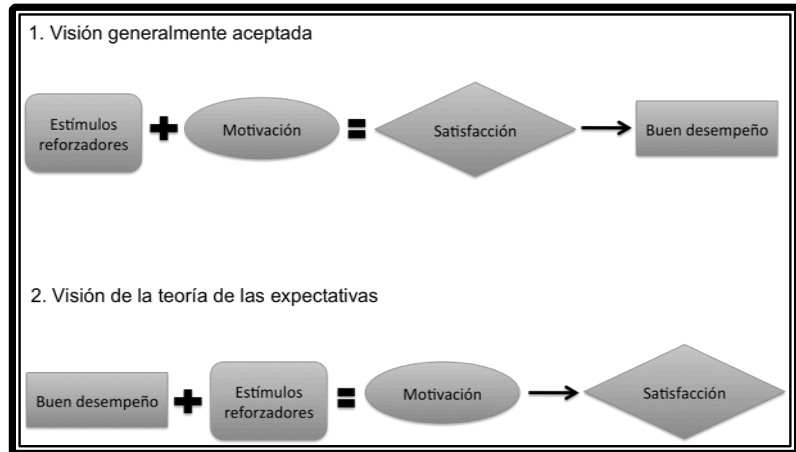


Figura 1.2. Comparación entre la visión generalmente aceptada y la de Potter y Lawler con respecto a la motivación y la satisfacción.

Sí prestamos la suficiente atención a la propuesta de Potter y Lawler, además de ser una inversión de la suposición generalmente aceptada, están tratando de dos conceptos distintos: por un lado la “motivación” y por otro la “satisfacción”, en realidad no los están usando como sinónimo. Es por ello que como parte fundamental del presente trabajo, más adelante se hará una diferenciación entre ambos conceptos.

Mientras se van describiendo las teorías tanto de contenidos como de procesos, podemos observar que en un principio las teorías de la motivación encontraban el origen de la conducta en la necesidad del individuo para después, poco a poco, adentrarse en procesos cognoscitivos como el aprendizaje, agregando un elemento muy importante para la teoría: el concepto de “consecuencias” que puede obtener un individuo por su comportamiento.

Es en este punto donde el presente trabajo busca hacer su principal énfasis, utilizando otro enfoque el cuál no sólo radica en entender el proceso de motivación y su reflejo en los comportamientos de los individuos, sino que comparte el objetivo de la Administración de

Personal, que es cambiar el comportamiento de las personas, en este caso dentro de las organizaciones, entendiéndose por cambiar el instalar un nuevo comportamiento o modificar, aumentando o reduciendo, un comportamiento ya establecido.

Derivados de este enfoque, Luthans genera un nuevo modelo para incidir sobre la conducta organizacional basado en el análisis experimental de la conducta, por lo que resulta necesario comprender dicho enfoque. (Luthans, 1989)

### **1.3. La motivación como consecuencia del aprendizaje: Enfoque externo.**

Es importante, antes de proseguir con la descripción y análisis del enfoque externo comprender que este enfoque no reemplaza a las teorías de la motivación, puesto que éstas son de gran utilidad para la comprensión del proceso de motivación, es más bien un complemento para que una vez se han identificado los distintos factores que propician la motivación y la satisfacción, se pueda influir sobre el comportamiento de las personas en una organización.

Para adentrarse en el enfoque externo resulta conveniente comprender en primer lugar la definición de aprendizaje que puede ser entendido como aquel proceso en el que gracias a la práctica pueden ocurrir cambios relativamente perdurables en el comportamiento de una persona. Entonces para poder decir que ha habido aprendizaje este comportamiento aprendido debe ser de alguna manera permanente, y estable en el tiempo. (Gibson, 2006).

Aunque existen diversas teorías que buscan explicar cómo ocurre el aprendizaje, como la teoría del aprendizaje social de A. Bandura, nos centraremos en aquella desarrollada por B.F. Skinner conocido como el padre del condicionamiento operante. La teoría de Skinner propone que el aprendizaje en realidad ocurre como resultado del comportamiento, es

decir, primero ocurre el comportamiento, seguido aparece la consecuencia que lo refuerza para aumentarlo o disminuirlo y como resultado se da el aprendizaje. (Gibson, 2006)

Una de las aportaciones más importantes de Skinner a la teoría del aprendizaje, que en la teoría del impulso se revisó (siendo una de sus principales críticas) es la distinción entre una conducta respondiente (respuestas no aprendidas) y una conducta *operante* (respuesta aprendida). Según Skinner se le conoce como comportamiento o conducta operante a aquella que puede ser modificada al cambiar las consecuencias que le siguen. (Luthans, 1989)

Sí se observa detalladamente, los administradores de personal podrían identificar que muchos de los comportamientos o conductas de las personas en una organización caen en la clasificación de “operantes”.

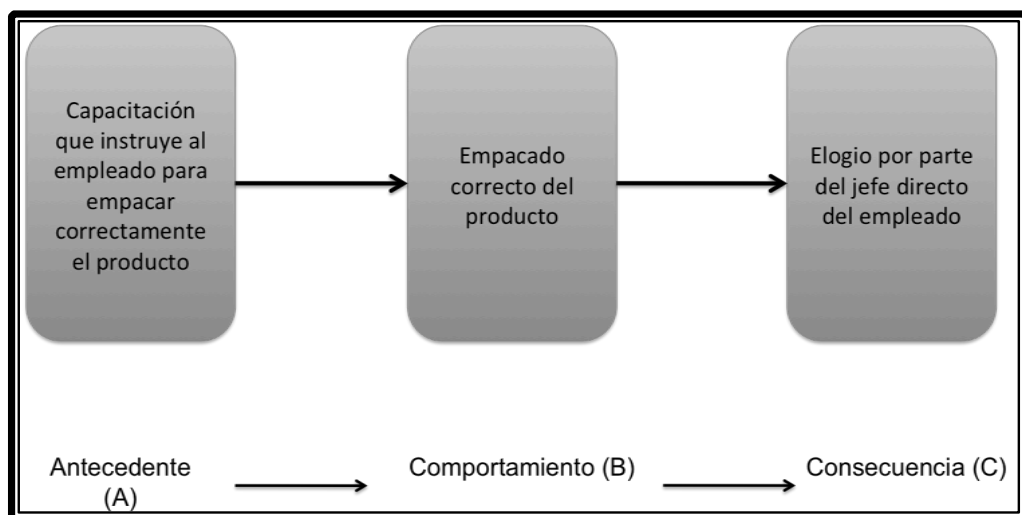


Figura 1.3 Ejemplo de condicionamiento operante en el escenario laboral.

Esta secuencia usualmente es conocida como el modelo ABC, donde A es un antecedente al comportamiento, B es el comportamiento y C es la consecuencia al comportamiento (Gibson, 2006). Skinner supone que sí se pone especial atención a las consecuencias de los comportamientos y se alteran de la forma correcta, el aprendizaje será más efectivo, haciendo que el comportamiento se vuelva permanente y estable. En base a estos

principios surge el Análisis Experimental de la Conducta, cuyas aplicaciones y objetivos se revisarán en el Capítulo III.

A manera de resumen, el enfoque externo centra toda su atención en las consecuencias que existen en el ambiente del individuo, no porque las necesidades, impulsos, y demás conceptos contenidos en las teorías motivacionales no sean sumamente importantes, sino principalmente porque son y han sido durante todo el desarrollo de la teorías conceptos que no son directamente observables. Al no ser observables, se vuelven difíciles de aplicar directamente en la conducta de los empleados y requieren de condiciones muy específicas para que los constructos teóricos se observen aplicados satisfactoriamente en la vida real de la Administración de Personal. El enfoque externo propone por encima de todo, la pragmaticidad que los principios del condicionamiento operante ofrece. Por lo mismo, para mas adelante proseguir con la descripción del modelo propuesto de Luthans resulta conveniente mencionar aquellos principios del condicionamiento operante que se han venido aplicando en la modificación de la conducta organizacional.

### **1.3.1. Principios del condicionamiento operante.**

#### **1.3.1.1. Reforzamiento, castigo y extinción.**

Un aspecto muy importante de la teoría del condicionamiento tanto clásico como operante, es el concepto de reforzamiento. En el caso específico del condicionamiento operante, según Chance (2001), es un “...*procedimiento en el que se proporcionan consecuencias para la conducta que aumenta o mantiene la tasa de esa conducta...*”; el estímulo aparece como consecuencia del comportamiento deseado, es decir que el estímulo es *contingente* al comportamiento del individuo. La contingencia hace referencia a la situación de dependencia entre la consecuencia y el comportamiento, alude a la ley del efecto (de Thorndike) que se enuncia “sí...

entonces”: sí ocurre el estímulo, entonces ocurre la conducta. Usualmente un estímulo que es contingente también es contiguo, es decir que ocurre, en el tiempo, justo después de la emisión de la conducta. Este aspecto es de suma importancia, pues la contingencia y la contigüidad al administrarse de manera adecuada tienen una gran influencia sobre el aprendizaje correcto de una determinada conducta. Se puede decir que sí el reforzamiento no ocurre después del comportamiento o pasa mucho tiempo para que ocurra, es posible que el aprendizaje sea muy pobre o nulo. (Chance, 2001).

Se conoce como *reforzamiento positivo* a la aparición de un estímulo después de la emisión de la conducta, que es considerado valioso para el individuo y su efecto es fortalecer el comportamiento que le precede. Este tipo de estímulos, valorados positivamente por el individuo, que tienen la capacidad de fortalecer una conducta se le conoce como *reforzador positivo*. Por el otro lado, el *reforzamiento negativo* consiste en la desaparición de un estímulo después de la emisión de la conducta, que es desagradable para el individuo y su efecto al igual que el reforzamiento positivo es fortalecer el comportamiento que le precede, a este tipo de estímulos se le conoce como *reforzador negativo*. (Chance, 2001) Entonces se puede deducir que el reforzador positivo es una consecuencia agradable que usualmente el sujeto espera, mientras que el reforzador negativo es una consecuencia que usualmente el sujeto desea evitar; sin embargo ambos tipos tienen la finalidad de aumentar o al menos mantener una conducta determinada aunque uno signifique agregar y otro quitar algo del ambiente.

En el caso del escenario laboral, los reforzadores tanto positivos y negativos pueden variar en función de las

expectativas del empleado y es por eso que antes de iniciar un programa de reforzamiento se deben reconocer los estímulos que puedan ser usados como reforzadores. Ejemplos de reforzadores positivos son los incentivos financieros, como bonos y aumento de sueldos; y los no financieros como reconocimientos, horarios flexibles, días libres o incentivos en especie. El reconocimiento, en sus diversas formas, es uno de los reforzadores positivos más usados dentro de la modificación de la conducta organizacional, es por esto que el reconocimiento será el tema principal del segundo capítulo de este trabajo. Además, el modelo de Luthans principalmente se basa en programas de reforzamiento con reforzadores positivos como también se podrá identificar en el capítulo tercero (Luthans, 1989).

Los reforzadores, además de positivos o negativos, también pueden ser primarios o secundarios. Un reforzador primario es aquel que no depende de otros reforzadores para tener propiedades reforzantes en el individuo; mientras que los reforzadores secundarios tienen su valor de reforzador porque están asociados con un reforzador primario. (Chance, 2001)

Otros principios básicos del condicionamiento operante son el *castigo* y la *extinción*. El castigo puede ser entendido como el proceso de agregar un estímulo que es desagradable para el individuo justo después de exhibido el comportamiento y su finalidad es hacer que dicho comportamiento disminuya su tasa de frecuencia o se elimine del repertorio de la persona por completo. La extinción, se refiere a evitar reforzar positivamente un comportamiento que previamente se reforzó de manera positiva. Es decir que en este procedimiento ha habido un aprendizaje previo el cual se busca *extinguir*. La extinción es paulatina, entre más veces ocurra el

comportamiento sin que aparezca el reforzador positivo la probabilidad de que se repita el comportamiento será cada vez más débil hasta que no ocurra nuevamente. En el caso del castigo se agrega una consecuencia que en general el individuo desea evitar.

Ambos procesos también se han aplicado en la modificación de la conducta, sin embargo, en el caso específico del castigo, la Administración de Personal se ha encontrado con una situación un tanto desfavorable al usarlo para modificar la conducta organizacional, y es que cuando una persona recibe un castigo, muy probablemente genere una actitud negativa y de rechazo hacia la persona que le aplicó el castigo, e inclusive llegue a sentir aversión a la actividad por la que fue castigado, pues se crea la idea de haberse equivocado. Por lo mismo, aunque en casos muy particulares el aplicar un castigo es la mejor opción, en la modificación de la conducta organizacional se busca trabajar con otros procedimientos como el reforzamiento. (Gibson, 2006)

Ejemplo de castigo, sería aplicar una sanción administrativa de suspensión a una persona por llegar tarde en repetidas ocasiones. Y es en un gran porcentaje posible que el individuo deje de llegar tarde, pero de la misma forma es también probable que lo siga haciendo y además se sienta molesto por el castigo que se le esté aplicando, y tome otras actitudes y conductas en represalia. Se puede decir que los administradores de personal están “echando un volado al aire” cuando aplican un castigo, y es que los resultados en la conducta pueden ser impredecibles.



### 1.3.1.2. Programas de reforzamiento.

Una vez que se ha entendido que el aprendizaje o adquisición de una nueva conducta está en función y es severamente afectado por la contingencia y contigüidad del reforzador hacia la conducta, resulta necesario comprender que además de estos dos aspectos también los cambios en la tasa y la forma en que se aplica el reforzamiento tienen efectos sobre el aprendizaje de la conducta. Por tasa se entiende el coeficiente o promedio que se obtiene entre la cantidad y la frecuencia de un fenómeno, en este caso puede ser de reforzadores o de respuestas.

Según Chance (2001) se le conoce como “**Programa de reforzamiento**” al patrón que se sigue (elegido por el que busca modificar la conducta) al entregar el reforzamiento. Los programas pueden variar en términos de patrones y tasas utilizadas y provocan en el individuo “efectos de programa” también distintos.

El **Reforzamiento Continuo** es el más simple de los programas de reforzamiento y su abreviación es RFC y consiste básicamente en reforzar la respuesta cada vez que ocurre. La ventaja de este tipo de programa es que como siempre que ocurre la conducta esta es reforzada, provoca que la tasa de aparición de la conducta se incremente muy rápido. Resulta una forma sencilla de que el individuo aprenda y mantenga una conducta en específico.

Por otro lado los **Programas Intermitentes** se refiere a una situación que usualmente ocurre en el ambiente natural de un individuo que consiste en que no siempre las conductas son reforzadas, es decir que en ocasiones sí y en ocasiones no se refuerza la conducta. Aunque existen muchos tipos de

programas intermitentes, los principales se agrupan en cuatro tipos (Chance, 2001) y son los siguientes:

1. Programas de Razón Fija. Se abrevia RF, y es el programa en que el reforzamiento ocurre después de un número fijo de respuestas. El número es previamente fijado por quien busca modificar la conducta. En función de este número se otorga el nombre al programa, por ejemplo sí se define que la conducta debe aparecer 4 veces antes de ser reforzada el programa se llama RF 4.

Los individuos bajo este tipo de reforzamiento suelen repetir frecuentemente la conducta para obtener el reforzamiento, y una vez obtenido existe cierta pausa conocida como “pausa postreforzamiento” y después reanudan nuevamente la emisión de la conducta. Se cree que el tiempo de la pausa está en función del número de respuestas que son necesarias para recibir el reforzamiento. (Chance, 2001).

En el ambiente laboral este tipo de programa es común, sobre todo en áreas de manufactura u operativas, pues el empleado suele recibir su paga por razón fija. Esta razón fija puede ser un número determinado de productos y se le conoce como “producto trabajado”. En este caso

el número de respuestas se convierte en unidades de trabajo.

La economía de fichas, muy usado en los ámbitos laborales también es una variable de este tipo de programa, esto porque el empleado acumula fichas que le fueron otorgadas cada que emitía una conducta o entregaba un producto, que al final de un cierto periodo puede ser intercambiado por algún reforzador.

2. Programas de razón variable. Su abreviación es RV y a diferencia de los programas de razón fija, los programas de razón variable entregan el reforzador variando el número de respuestas necesarias, en una ocasión puede ser una cantidad, pero en el siguiente turno es otra. Se puede decir que el número de respuestas requeridas varía alrededor de un promedio.

Por lo general este tipo de programas producen respuestas constantes con menos tiempos de pausas postreforzamiento y usualmente producen más respuestas en una hora que un programa RF, sin embargo, el individuo recibe el mismo número de reforzadores en ese tiempo.

Este tipo de programas son los que más se asemejan a la vida real y lo único que

los individuos saben es que eventualmente uno de sus intentos será reforzado por lo que mantienen la emisión de la conducta en una tasa, más o menos constante.

En el ambiente laboral, un ejemplo es cuando se trabaja por comisión. El empleado tendrá varios intentos para vender un producto, pero sólo uno de sus intentos será exitoso y es cuando será reforzado; mientras tanto, el empleado seguirá intentando vender sus productos.

3. Programas de Intervalo Fijo. Se abrevia IF y consiste en reforzar la conducta la primera vez que ocurre después de un intervalo de tiempo determinado. Es importante comprender que el reforzador no se entrega sólo porque transcurre el intervalo, sino que sigue siendo indispensable la emisión de la conducta. El reforzador se entregará después de que ocurra la respuesta sí y sólo si ocurre después del tiempo especificado. De la misma forma que los programas RF, dentro de los programas IF también existen las pausas postreforzamiento y es que usualmente el individuo emite pocas o prácticamente ninguna respuesta durante un periodo, pero comienza a elevar la tasa cuando se acerca el final del intervalo.

Resulta interesante comprender la diferencia en la tasa de respuestas y las pausas postreforzamiento que ocurren entre los programas RF y el de IF. En el segundo, el individuo emite pocas respuestas después del reforzamiento haciendo pausas grandes, porque ha aprendido que no sirve en absoluto emitirlas sino ha concluido el intervalo pues no será reforzado. Por el otro lado, en los RF, el individuo aprende que después de cierto número de emisiones indudablemente recibirá el reforzador, pase el tiempo que pase y cualquier pausa que realice lo alejará más de su reforzador, por lo mismo las pausas son más cortas.

En el ambiente laboral y escolar se puede también obtener ejemplos de este tipo de programa. Es común que los empleados o los estudiantes tengan un periodo determinado para entregar un producto o presentar un examen y es muy probable que durante los primeros momentos del intervalo no realicen actividades relacionadas con la conducta esperada, pero sí en los últimos momentos del intervalo, en donde se apreciará un aumento en la realización o emisión de respuestas relacionadas con la conducta esperada.

4. Programas de Intervalo variable. Su abreviación es IV y muy similar a cómo ocurre en los programas RV, los programas IV refuerzan la conducta sí y sólo sí concluye un determinado intervalo, el cual podrá cambiar en función de un promedio durante los distintos turnos del programa. Así bien, en un turno se puede reforzar la aparición de la conducta después de 5 segundos y en el siguiente turno después de 8 segundos.

En comparación con los programas IF, obtienen tasas más altas y constantes, pero no así contra los programas RF y RV.

En el escenario laboral, este tipo de programa no suele tener mucho éxito. A diferencia del RV que aunque la razón varíe, el individuo mantiene la creencia de que eventualmente el reforzamiento llegará si sigue intentándolo con constancia, en el caso del IV esta creencia se debilita porque además de requerirse la emisión de la conducta, se requiere que sea dentro de un intervalo, que en ocasiones es difícil determinar para el empleado. Un ejemplo un poco extraño de este tipo de programa de reforzamiento es aquel jefe que cuando ha tenido un buen día recompensa al empleado que emitió una conducta

deseable, pero que cuando está de mal humor pasa desapercibida esa conducta y la de todos sus demás empleados. El empleado no sabe cada cuánto su jefe tendrá un buen día por lo que muy probablemente disminuya su tasa de respuesta en comparación con un programa RV.

El hecho de que se describan sólo estos tipos de programas de reforzamiento no significa que no existan otros más, o que estos sean mejores, sin embargo son los más útiles en lo que se requiere para el presente trabajo. Existen otros programas en donde la emisión de la conducta no es indispensable (programas de tiempo fijo y tiempo variable) por ejemplo, por lo que no resultan adecuados para el tema propuesto. También existen los programas complejos los cuáles básicamente consisten en aplicar varios programas de reforzamiento, uno después del otro; este tipo de programas requieren de una minuciosa ejecución y supervisión, y en muchas ocasiones son usados dentro de los escenarios laborales.

## CAPÍTULO II RECONOCIMIENTO

La Real Academia de la Lengua Española define el reconocimiento como “... *la acción o efecto de reconocer...*” Por lo mismo es necesario que comprendamos el significado de reconocer desde la perspectiva que se solicita en el presente trabajo y es definido como “...*distinguir de las demás personas a una, por sus rasgos propios, como la voz, la fisonomía, los movimientos, y otras características..*” y también se refiere “... *a que una persona se muestre agradecida a otra por haber recibido un beneficio suyo*”. (RAE, 2001)

Así bien, en base a estas dos acepciones, el reconocimiento implica distinguir a alguien de los demás por las características propias que le hacen diferente e implica también la existencia de una gratitud por haber recibido “algo” de esa persona, que concluyendo, ese “algo” es derivado de sus características.

El reconocimiento es una consecuencia que es perfectamente conocida para las personas, porque la han vivido o recibido o al menos observado, aún cuando su percepción sea diferente en función de los factores culturales y sociales de cada una. Esta consecuencia es usualmente deseable y se encuentra vinculada a conductas que las personas emiten y lo hacen en cierta forma porque saben que al hacerlo, la posibilidad de que reciban como consecuencia un reconocimiento, existe.

En términos más coloquiales, es normal que a las personas les guste recibir reconocimiento por las diversas actividades que realizan y esto se puede observar en diferentes aspectos: como es el aprovechamiento académico, el desempeño laboral, en los talentos artísticos, las obras altruistas, etc. Un estudiante se esfuerza por obtener buenas notas, en parte porque espera ser reconocido por sus padres y la escuela a la que pertenece. Un cantante presenta un show en vivo, en parte porque lo disfruta, pero también porque espera los aplausos y la calidez del público, sino cantaría en privado en su bañera. Así también, el empleado realiza su trabajo porque es lo que le corresponde pues para eso recibe



un salario, pero lo hace lo mejor posible porque espera recibir un elogio de parte de sus compañeros, de su jefe o de la compañía para la que trabaja.

Así bien estamos hablando del reconocimiento como una consecuencia a la emisión de una determinada conducta, y también podemos llamarle en muchos ámbitos como “recompensa”. Al final, el reconocimiento es sólo un tipo de las recompensas que encontramos en el área laboral.

### **2.1. Recompensas en el trabajo: objetivos y clasificación**

Se sugiere que dos de los objetivos principales de los planes de recompensa son:

1. Mantener a los empleados y talentos que ya laboran en la compañía.
2. Motivar a los empleados para que logren niveles elevados de desempeño.

Según Ivancevich (2006) es necesario considerar dentro de los planes de recompensa los siguientes elementos: la motivación, desempeño, recompensas y satisfacción. Y es que para muchos estudiosos del tema, como ya se había mencionado dentro de las teorías de la motivación, la motivación no es suficiente para alcanzar el desempeño y mucho menos es un puente que lleva directo a la satisfacción.

Además, Ivancevich (2006) también propone dos clases de recompensas: las intrínsecas y las extrínsecas. Las intrínsecas, como su nombre lo dice, son aquellas que la propia persona se administra a sí misma. Es una suerte de autosatisfacción generada, usualmente, por haber logrado algo importante para sí misma. Las extrínsecas provienen del exterior de la persona, y suelen ser generadas por la apreciación o por *reconocer* atributos o conductas deseables en la persona. A continuación se describen los tipos de recompensas propuestas:

### **2.1.1. Recompensas extrínsecas**

Hay un número amplio de recompensas que se pueden considerar extrínsecas, la primera de estas es el dinero que se administra en forma de salarios o sueldos. Su utilización como recompensa, aunque pareciera sencilla, puede verse obstaculizada por factores que tienen que ver con la persona que se desea recompensar, como las ideas y preferencias de esa persona. Identificar estos factores no siempre es empresa fácil para jefes, supervisores o administradores de personal.

Otra forma son las prestaciones, beneficios que aunque son financieros, ya que el empleado no recibe directamente el dinero, sino que lo recibe en especie a través de servicios como seguros médicos, vales canjeables, gimnasio, autos, entre otros tantos, agregan factores de suma importancia para el empleado en términos de protección social y de salud.

Las recompensas interpersonales, que no son de índole financiero, siendo externas porque son otorgadas por otras personas como los jefes o compañeros. El ejemplo más claro y el que interesa para este trabajo son los programas de reconocimiento. El reconocimiento puede tener muchas manifestaciones, desde un reconocimiento verbal, hasta hacerse acreedor a un incentivo en especie o monetario. Más adelante se revisará con más profundidad el reconocimiento como un estímulo motivacional.

Finalmente, también los ascensos son una forma de recompensa y se está recompensando el hecho de que la persona está sobrecapacitada para continuar en su puesto actual y potencialmente puede desempeñarse igual de bien en el nuevo puesto que en el anterior. Los ascensos implican otro tipo de recompensas, pues usualmente indican un aumento en el sueldo y de prestaciones.

### **2.1.2. Recompensas intrínsecas.**

Estas recompensas suelen estar ligadas a la sensación de un logro y uno de sus ejemplos es que el empleado realice un trabajo de inicio a fin, lo que se conoce como terminación. Esto es apreciado como recompensa intrínseca sobre todo por esas personas que tienen la necesidad de terminar sus labores.

Cuando una persona se plantea una meta, alcanzarla significa un logro para sí misma, y el logro por sí solo es recompensador para la persona que se había planteado determinada meta. La sensación de logro va a depender de cada persona, pues lo que para una persona puede ser un logro para otra es apenas un paso para lograr un objetivo aún más difícil, por ejemplo.

El poder para tomar decisiones y saber que situaciones importantes dependen del desempeño propio, provoca en ciertas personas la sensación de recompensa, pues se sienten libres y autónomos.

Por último, lograr desarrollarse profesionalmente y aumentar sus capacidades y habilidades suele provocar una sensación de satisfacción con el puesto en el que se encuentra la persona, porque es una posición que le permite explorar al máximo sus capacidades, esto se le conoce como crecimiento personal.

Como se puede observar, existen muchos tipos de recompensas a disposición de la administración de personal, sobre todo extrínsecas, sin embargo el que tengan los resultados esperados va a depender en gran parte de la forma o método que se utilice para aplicarlas.

## **2.2. El reconocimiento como estímulo motivacional y como consecuencia deseada: Integración del enfoque interno y el externo.**

El reconocimiento indudablemente es un estímulo motivador por excelencia (Díaz, 2013), y muestra de ello es que en la gran mayoría de las teorías de la motivación se le encuentra como explicación de la conducta, pues podemos recordar en la pirámide de las necesidades de Maslow, el reconocimiento aparece dentro de las necesidades de estima y Herzberg incluye el reconocimiento dentro de los Factores Motivadores. Dentro de las teorías de procesos usualmente el reconocimiento se asocia con una recompensa que el sujeto desea recibir, abriendo camino para la comprensión del enfoque basado en el aprendizaje.

En sí, tanto el enfoque interno como el enfoque externo que ampliamente se ha discutido en el presente trabajo, el reconocimiento se cree funciona como generador o reforzador de la conducta de los individuos, y es por esto que el reconocimiento es un factor excelente que permite integrar ambos enfoques para ser utilizado en la modificación de la conducta.

Ya anteriormente se mencionaba que las recompensas son consecuencias de la emisión de un comportamiento, por lo que al final el reconocimiento es una consecuencia y una recompensa en sí mismo.

El reconocimiento es un reforzador o consecuencia de tipo positivo, pues supone agregar algo que para el individuo es deseable a su situación después de emitir la conducta.

Una vez determinado el papel que el reconocimiento tiene dentro de la modificación de la conducta, es relevante también entender porque en el escenario laboral juega un papel crucial.

### 2.3. El reconocimiento en los escenarios laborales.

Durante las últimas décadas, la utilización del reconocimiento como una forma de recompensar la conducta ha ido en una tendencia ascendente. Y es que los directores y jefes que han sido testigos de su influencia sobre mejores niveles de productividad alcanzados por los empleados, lo han venido utilizando de manera constante. (Robbins, 2013)

La productividad de una empresa, en términos llanos se reduce a la siguiente ecuación: PRODUCTOS OBTENIDOS / INSUMOS INVERTIDOS, y básicamente se entiende que una buena productividad se alcanza cuando se obtienen más y mejores productos usando menos insumos (Rodríguez, 1993); y es lo que la mayoría de las empresas busca obtener. Aún cuando parece una ecuación fácil, la forma en que se obtiene y todos los factores que se relacionan con la productividad suelen ser parte de un concepto muy complejo, en el que el reconocimiento debe encontrar su aportación.

¿Por qué usar el reconocimiento como recompensa en los escenarios laborales, en vez de otros tipos de recompensas extrínsecas e intrínsecas? Nelson (2003) nos ofrece algunas razones de por qué el reconocimiento es un tipo eficaz de recompensa en el escenario laboral:

1. **Pérdida del valor de las recompensas tradicionales:** Sí bien el dinero no es que pierda su valor como recompensa primaria, pues se asume que la principal razón por la que un empleado presta su trabajo a una compañía es precisamente por obtener dinero, sí ha sucedido que conforme se administran recompensas económicas éstas llegan a perder su valor como estímulo motivador o reforzador (sí lo vemos desde el enfoque externo). Y es que conforme pasa el tiempo, pasan de ser algo extraordinario a algo ordinario, volviéndose casi obligatorio el que se administre a los empleados. Cuando una recompensa de este tipo es encasillada como “obligatoria” difícilmente motivará al empleado.

El salario es una recompensa del tipo obligatorio y el empleado da por sentado que después de cierto periodo de trabajo, pase lo que pase obtendrá su dinero. En el caso de los bonos, sí el bono se da, aunque sea en baja proporción pase lo que pase, deja de ser reforzador para el empleado; y así sucede con muchas de las recompensas tradicionales.

## **2. Retos económicos enfrentados por las empresas actuales:**

En la actualidad, debido a la competitividad, las empresas tienen pocas oportunidades de otorgar recompensas económicas a sus empleados más productivos, no porque no lo merezcan pero los presupuestos no están para eso. Por lo mismo, el riesgo de que estos empleados excepcionales pierdan la motivación a continuar con alto desempeño es bastante grande. Existen cifras alarmantes al respecto: según un artículo publicado por Schneier en "*Compensation and Benefits Review*" el 81% de los empleados se queja de no recibir recompensas por un incremento en la productividad. Por eso es necesario echar un vistazo a otras opciones de recompensas que puedan ser afrontadas por las compañías que buscan disminuir sus gastos. Invertir moderadamente un buen plan de reconocimientos, puede ser poco en comparación del retorno en la inversión que obtendrán. (Schneier, 1989)

## **3. Aumento en el valor de recompensas no tradicionales:**

Aunque el sueldo es la razón principal por la que los empleados trabajan, muchos de éstos, cuando sus necesidades básicas están cubiertas (recordemos la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow) sienten la necesidad de obtener "más" por el trabajo que realizan. Otro tipo de necesidades que conforman ese "más", como sentirse autosuficiente o reconocido, toman importancia dentro de la vida de los empleados. Es por esta razón que con el paso de los años, otro tipo de recompensas no tradicionales como la capacitación o entrenamiento o los

reconocimientos han recibido la importancia que antes no se les daba. Inclusive, algunos estudios de la década de los 90's (Nelson, 2003) indican que es más importante para ellos sentirse valorados por el trabajo que realizan y sentirse parte de la empresa que los buenos salarios y la seguridad que ofrece la empresa. Por supuesto, es importante hacer hincapié en que probablemente los empleados que dan gran importancia a estos aspectos, en su gran mayoría son empleados que no tienen que preocuparse por cubrir sus necesidades básicas y también destacar que estos estudios corresponden a culturas menos conservadoras que la mexicana. Aún así, es un hecho que las recompensas no tradicionales son muy valoradas en la actualidad. Por eso mismo, las empresas prefieren invertir recursos en este tipo de recompensas.

Además de las razones por las que resulta conveniente utilizar el reconocimiento como un tipo de recompensa no tradicional, existe una relación importante entre el reconocimiento y el desempeño, y su impacto económico sobre la empresa.

Milkovich y Boudreau (1994) definen el desempeño laboral como el grado en el cual un empleado cumple con los requisitos del trabajo. Sobre la relación entre el reconocimiento y el desempeño existen numerosos estudios como la tesis doctoral de Nelson Bob en la que se encuentran datos importantes sobre el reconocimiento y su impacto sobre el aumento en el desempeño (Nelson, 2001). Podemos encontrar 3 elementos en este estudio: lo que los directivos de diferentes empresas piensan sobre el reconocimientos, lo que los directivos han obtenido como resultado al utilizar el reconocimiento y lo que piensan los empleados sobre el reconocimiento. A continuación se describen los resultados:

En primer lugar, los directivos piensan que el reconocimiento aumenta el desempeño en muchas formas como:

- El 90% de los directivos piensa que otorgar un reconocimiento a los empleados ayuda a motivarlos mejor.
- El 84% de los directivos piensa que otorgar un reconocimiento *no económico* incrementa el rendimiento de sus empleados.
- El 84% de los directivos piensa que un reconocimiento económico funciona igual que dar feedback práctico.
- El 80% de los directivos piensa que otorgar un reconocimiento por un buen trabajo ayuda al empleado a completar siempre sus trabajos.
- El 77% de los directivos piensa que reconocer a sus empleados los hace más *productivos*.

En segundo lugar, con respecto a los resultados obtenidos:

- El 73% de los directivos afirman haber recibido los resultados esperados de forma inmediata cuando el reconocimiento es habitual.
- El 99% de los directivos afirmaba que reconociendo obtendría a la larga los resultados esperados por parte de sus empleados.

Por último, con respecto a lo que los empleados:

- El 77% de los empleados afirmaba que era muy importante sentirse reconocido por sus directivos cuando realizaban bien un trabajo.
- El 20% de los empleados desean recibir el reconocimiento **DESPUÉS** de terminar el trabajo realizado, el 53% **INMEDIATAMENTE DESPUÉS**, y el 18% **ALGO DESPUÉS**.

Así bien, aunque estos resultados corresponden sólo un estudio muchos, la tendencia encontrada en otros estudios es la misma y se comprueba que el



reconocimiento es algo motivador para los empleados y que además tiene un impacto benéfico sobre su desempeño.

Se deduce que es un hecho que implementar un sistema de reconocimientos, para cualquier compañía, requiere de invertir una cantidad considerable de recursos en cuestión de tiempo, dinero y personal. Es por esto que el ROI (retorno sobre la inversión en español) debe ser suficientemente atractivo para que los directivos y la alta gerencia decidan implementar un sistema de reconocimientos. Existen diversas estrategias para dar seguimiento a los resultados de un programa de reconocimientos, una de ellas es a través de las diferentes métricas que formen parte del Balanced ScoreCard de la compañía. La Balanced ScoreCard es una herramienta que establece cuáles son los indicadores de éxito para la compañía los cuales se conocen como “KPI’s” por sus siglas en inglés y que significan “Indicadores clave de desempeño” (Cokins, 2013) y usualmente están relacionados con los niveles de productividad.

Nelson (2003) aporta ejemplos de compañías que han dado seguimiento a sus programas de reconocimiento, arrojan los siguientes resultados:

- Pegasus Personal Fitness Centers, otorgaba una serie de recompensas (elegidas por los mismos empleados, con un costo máximo de 250 usd) cada que estos alcanzaban metas de desempeño previamente estipuladas. La empresa refiere que en un periodo de 6 años se duplicaron las ventas gracias al programa de recompensas implementado.
- En temas de ahorro, una de las plantas de la petrolera “Amoco” ahorró 18,8 millones de usd en 2 años como resultado de su programa de reconocimientos.
- La empresa “American Express” utilizó una campaña de carteles como especie de “cuadros de honor”, logrando incrementar sus ingresos netos en un 500% en 11 años alcanzando un rendimiento de su inversión del 28%.

Así bien, se demuestra que un buen plan para reconocer a los empleados puede rendir frutos extraordinarios, pero para ello debe asegurarse su éxito durante su planeación y entender en primer lugar que su retorno puede tomar un periodo de años para ser evaluado como se observa en los ejemplos anteriores.

Hasta aquí se han hecho varias afirmaciones de que el reconocimiento es un excelente elemento para modificar la conducta organizacional y como resultado de esto, alcanzar el verdadero objetivo de la Administración de Personal, que es dirigir los recursos humanos hacia la eficacia y productividad de la compañía en cuestión. Y aunque generalmente el reconocimiento tiene ese poder, existen factores que son necesarios considerarse para utilizar con éxito el poder del reconocimiento sobre la productividad.

Uno de estos es la cultura organizacional, que eventualmente está influida por la cultura del sitio geográfico o país donde se encuentre la compañía. Usualmente la cultura organizacional hace referencia a los valores y principios de la misma y están en función de su misión y su visión, es decir de su proyección a futuro y de sus objetivos. Resulta entonces importante que el reconocimiento se use de acuerdo con los valores y principios de la compañía. Entonces, se entiende que el reconocimiento en este caso debe ser hacia aquellas conductas o comportamientos que la cultura de una determinada organización considere deseables, adecuados y esperados por parte de sus miembros.

Sí dentro de la cultura de la organización no existe una cultura de reconocimiento, se volverá todo un reto el que un programa de esa índole tenga el éxito adecuado. Sin embargo, no sería el fin del mundo pues es posible instalar una cultura de reconocimiento sí se tiene bien claro que eso podrá tener impactos benéficos sobre los objetivos que persigue la compañía. Una cultura de reconocimiento es aquella en la que reconocerse entre gerentes y empleados es habitual. En este tipo de cultura, el reconocimiento se da en 360°, es decir, no sólo de parte del jefe a sus

subordinados, sino entre los mismos empleados y también para con su jefe (Nelson, 2003).

Según Nelson (citado en Díaz, 2013) *“...Si una organización crea una cultura de reconocimiento, las investigaciones indican que los empleados son 5 veces más propensos a sentirse más valorados que en una organización que no tiene esa cultura y 7 veces más dados a recomendar a la organización como un lugar para que otros trabajen o hagan negocios. También, indican que en una organización con cultura de reconocimiento es 7 veces más probable que los empleados quieran permanecer en ella y 11 veces más probable que sus empleados estén comprometidos con el éxito de la misma...”*

Otro aspecto que puede limitar el éxito de un programa de reconocimientos y que va ligado anteriormente mencionado, es que para que funcione, la dirección y la alta gerencia deben brindar al programa el 100% de patrocinio, y es que si esta sección de la organización no considera beneficioso invertir recursos como tiempo y dinero, el programa carecerá de “credibilidad” y estará destinado al fracaso.

Finalmente, para lograr crear esta cultura de reconocimiento, además de que forme parte de los valores de la compañía y que la dirección y alta gerencia ofrezcan su patrocinio, es necesario que cada nivel de la compañía sea entrenado en materia de reconocimiento, cómo será el proceso para reconocer y que asuman la responsabilidad de hacerlo parte de su trabajo diario. (Luthans, 1989)

#### **2.4. Otros estudios de caso sobre el impacto de programas de incentivos o reconocimientos en empresas.**

Para poder apoyar la implementación de un programa de incentivos como lo puede ser uno de reconocimientos, puede resultar muy conveniente conocer los resultados que otras empresas han obtenido al implementarlos

dentro de sus organizaciones sobre todo sí estos se ven reflejados financieramente. Sin embargo, es posible que sólo los resultados no sean suficientes para convencer a los directivos o a la alta gerencia de sus benéficos, por lo que también resulta importante conocer la metodología que se puso en práctica para obtener dichos resultados.

Cómo se mencionaba anteriormente el ROI, que en español significa “retorno sobre la inversión”, que básicamente consiste en cuánto se recuperó en términos financieros de la inversión inicial que se hizo para cualquier iniciativa (Pulliam y Phillips, 2007). En este caso estaríamos hablando de cuánto se ganó, contemplando los gastos de implementación, al ejecutar un programa de reconocimientos.

A este punto, *The Incentive Research Foundation* encontró en un estudio realizado en colaboración con las universidades de Michigan y Monmouth, publicado en el artículo “*The use of reward and recognition awards in Organization*” en el cual se encuestó a 170 responsables de programas de reconocimiento provenientes de diferentes sectores económicos, que al menos el 40% de los participantes del estudio, no saben si existe un efecto benéfico de sus programas o al menos no tienen una buena medida para saberlo (The IRF, 2011). Esta cifra refleja una realidad de varias empresas extranjeras y por supuesto mexicanas; y es que usualmente los programas se implementan por una sospecha de que los bajos niveles de productividad se deben al desempeño de los empleados y a la falta de motivación, y de la misma manera su retorno o su beneficio se intuye o se supone.

Con esta perspectiva, este trabajo expresa la necesidad de que existan sistemas de medición antes de la implementación, y que la justifiquen; y de igual manera después de la medición para poder medir su impacto en la productividad de las organizaciones. Ambos aspectos son considerados dentro del modelo propuesto por Luthans y Kreitmer (Luthans, 1989).

A continuación se presentan dos casos de estudio de empresas trasnacionales que han aplicado ambos procesos al implementar sus respectivos programas de incentivos (I-Myth Inc., 2012):

#### **2.4.1. Caso de implementación de un programa de incentivos en ventas directas.**

##### **2.4.1.1. Contexto.**

Una empresa cuyo giro es la manufactura y venta de ordenadores computacionales, con gran renombre en los Estados Unidos, atravesaba por uno de los más grandes procesos de reestructuración en la historia de la industria americana como resultado de la creciente competitividad en el mercado.

Específicamente el área de ventas era la más afectada por esta competitividad y las personas encargadas de dicha tarea, a pesar de tener mucha experiencia en el ámbito tenían que trabajar más arduamente y en ocasiones, por menos retribución, situación que ponía en riesgo la permanencia de estos expertos, y con esto el porvenir de la compañía.

Así bien, dicha compañía decidió hacer un análisis de su entorno interno y externo para determinar si un programa de reconocimientos dirigido específicamente al área de ventas podía atraer los resultados esperados.

##### **2.4.1.2. Análisis.**

Dentro de este análisis se consideraron todos los factores que en el momento de la reestructuración la compañía estaría

encarando, entre estos se identificaron: la competencia de precios extrema, presupuestos reducidos de los clientes, períodos más cortos de desarrollo, aumento de la competencia extranjera, estrategias de marketing agresivas, programas de reconocimientos muy atractivos por parte de la competencia y cambios tecnológicos demasiado rápidos.

Ya en otras ocasiones se habían aplicado programas de incentivos y también se sometieron al análisis y encontraron que durante estos los mayores porcentajes de ventas provenían de los “vendedores estrella” de la compañía, los cuales alcanzaron sus objetivos de venta muy al principio del programa y después disminuyeron su desempeño en términos de ventas.

El análisis externo indicó que la empresa seguiría enfrentándose a los factores anteriormente citados y sobre todo a la competencia de industria extranjera.

#### **2.4.1.3. Objetivos de la empresa y del programa.**

En general, la empresa perseguía los siguientes objetivos razón por la cual se planteó la necesidad de implementar el programa:

- Aumentar las ventas en un 15% respecto al año anterior.
- Aumentar la base de clientes por no menos del 25%.
- Mantener el total de gastos de administración y ventas en no más del 26% de las ventas proyectadas.

En un principio se consideraron que el programa debía aportar a los objetivos generales de la compañía sin

embargo, se especificaron los siguientes objetivos que el programa debía cubrir:

- Las ventas debían incrementarse entre un 25% a un 40% en el año.
- Las nuevas adquisiciones de clientes debían aumentar en un 30%.
- Los gastos de administración relacionados con las ventas podrían bajar hasta un 18%-22% de las ventas.

Adicionalmente se buscaba un impacto benéfico sobre los siguientes puntos:

- Cierre de ventas
- Adquisición de nuevos clientes
- Exceder los objetivos de ventas establecidos
- Reducción individual por empleado en el presupuesto de gastos relacionados con las ventas

#### **2.4.1.4. Diseño del programa**

El programa estaba dirigido a todo el personal de ventas, sin embargo se diseñó un tipo especial de reconocimiento para aquellos “vendedores estrellas” para motivarlos aún más a sobre pasar los objetivos planteados y que además su desempeño fuera constante.

En un principio, todos podían acceder a cierto tipo de incentivos o premios que habían sido seleccionados específicamente según los factores demográficos y económicos de los empleados, pero sólo los “vendedores estrella” podían acceder a premios de gama alta como lo es un crucero.

En ocasiones el diseño escogido no funciona o rinde como se esperaba, por lo que en ocasiones es necesario modificarla, este caso no fue la excepción: una vez iniciado el programa comenzaron a surgir problemáticas que no habían sido consideradas en el análisis inicial que debieron corregirse sobre la marcha, las cuales se resumen principalmente en lo siguiente:

- **Problema : Vendedores estrella retienen sus ventas hasta el inicio del programa para hacerse acreedores a un incentivo.**
  - Impacto: Se retrasaban las ventas y los ingresos se postergaban. Además otros vendedores se desanimaban por no poder competir contra las ventas de los vendedores estrella desde el inicio del programa.
  - Cambios: se redujo el número de incentivos para los vendedores estrella y se especificó otro intervalo de entrega de incentivos.
  - Resultados: se mantuvieron las ventas a lo largo de todo el programa, y se permitió la competencia por parte de otros vendedores.

Un seguimiento mensual del programa se inició para monitorear los cambios en el comportamiento global del entorno interno y externo de la empresa mientras corría el programa. Mediante el seguimiento de estos cambios y las adaptaciones al programa para solventar cualquier imprevisto, más o menos, una medida exacta se logró el impacto de programas de incentivos de la empresa.



#### **2.4.1.5. Resultados del programa.**

Los resultados financieros obtenidos se muestran a continuación expresados como incrementales sobre el plan de la empresa:

- Aumento incremental en las ventas del 25%.
- Aumento incremental de nuevos clientes en un 35%.
- Disminución incremental en Gastos de Operación del 6%.

Entre los resultados no financieros encontramos los siguientes:

- 40% de los participantes del programa fueron ganadores "por primera vez", es decir que hubo más participación y competencia por parte de los vendedores.
- En las encuestas de satisfacción del programa, los participantes dieron una respuesta positiva del 97,3% (excelente) al programa.
- La rotación de los vendedores era esencialmente inexistente .

Para finalizar, lo invertido VS lo ganado se refleja en el siguiente ROI (todos los valores son en USD):

- Total del incremento: \$ 899,000
- Total de los costos del programa: \$ 419,800
- ROI Total: \$ 479,200

#### **2.4.1.6. Conclusiones sobre el programa.**

En general se puede concluir que la implementación del programa rindió los frutos que se esperaba: se recuperó por completo lo invertido y como ganancia se obtuvo un poco más de 100% del total invertido.

Adicionalmente, se obtuvieron otros resultados que tienen un impacto muy importante para la compañía como que la rotación entre los vendedores fuera casi nula.

#### **2.4.2. Caso de implementación de un programa de incentivos en la red de distribución.**

##### **2.4.2.1. Contexto.**

Una empresa americana trasnacional que fabrica herramientas de trabajo manual estaba enfrentando una crisis de crecimiento en términos de ventas y la dirección estaba al tanto de esto.

Nunca antes habían implementado un programa de incentivos dirigido a su red de distribuidores, sólo habían aplicado descuentos en efectivo para motivarlos. La dirección entendió que debía encontrar la forma de motivar tanto a los propietarios de la cadena de distribución así como al personal que está en las ventas directas que son los que están en contacto diario con los clientes.

##### **2.4.2.2. Análisis.**

Para realizar el análisis que sustentara el diseño del programa debían tomarse en cuenta diversos factores como

un análisis de ciclo económico, revisión de los estados financieros, una encuesta sobre el tema a los empleados, comparación con los competidores y la opinión de los competidores.

El análisis del ciclo económico indicó que algunas parte del proceso no se estaban realizando de acuerdo con la norma y por eso no apoyaban el flujo de trabajo sin causar daño a la calidad del producto. Además, se reprogramó el lanzamiento de las nuevas versiones de los productos por retrasos significativos que dieron como resultado cancelaciones o demoras hacia los clientes.

El análisis de los estados financieros indicaron una tendencia a aplazar las cuentas por cobrar y un crecimiento de las mismas, mientras que los controles de gastos se utilizan para mantener los niveles de rentabilidad.

La encuesta a los empleados indicó que los mismos no tienen clara ni la misión, ni los objetivos anuales de la empresa y tampoco los planes de crecimiento futuro. La encuesta también indicó que los empleados sentían que no recibían suficiente apoyo de la empresa con el fin de realizar con eficacia su trabajo. Además reflejó que se sentían poco reconocidos por la empresa en términos de su desempeño.

La revisión de la competencia encontró que de los tres principales competidores, dos tenían un crecimiento de ventas y ganancias netas a una tasa equivalente al 4% por encima que la empresa en cuestión.

La opinión del entorno de la industria indicaba que durante los 3 años anteriores, los factores de crecimiento experimentados fueron igual a 8%, 6% y 5% respectivamente. El crecimiento

futuro, según proyecciones para el 2003, se preveía que fuera en el rango de 4-6%.

#### **2.4.2.3. Objetivos de la empresa y del programa.**

En general, la empresa sabía que su crecimiento en ventas se había comportado con mucha lentitud en los últimos años. El objetivo general de la empresa era aumentar sus ventas, y para ello implementaría un programa de incentivos perfectamente estructurado que permitiera medir y registrar el ROI obtenido.

Los objetivos planteados para el programa fueron los siguientes:

- Aumentar las ventas en un 15% respecto al año anterior.
- Aumentar las ventas netas incrementales en \$ 1 millón.
- Mejorar los márgenes brutos entre el 30,4% y el 32%.

#### **2.4.2.4. Solución.**

Después del análisis realizado, la empresa determinó que no se encontraba en el momento adecuado para sustentar un programa de reconocimientos que pudiera ser exitoso debido a que en primer lugar, el análisis financiero indicaba que el crecimiento de las ventas sin consideración tanto para los controles de inventario y cuentas por cobrar requeriría inversión adicional de dinero en efectivo y podría reducir los márgenes de ganancia que ya de por sí eran bajos. También, su implementación requería de capital en efectivo el cual provocaría que, aunque hubiera ganancias, estas fueran muy bajas. Además, los ciclos de producción de los productos

también requerían una inyección de capital en efectivo, que provocaría que la competencia encontrara la oportunidad de entrar a la base de los distribuidores. Por estas y otras situaciones, durante 6 meses implementaron las siguientes acciones de forma que existiera el escenario idóneo para el programa de incentivos:

- Se brindó capacitación en procesos de mejora a todos los empleados.
- Se formaron nuevos equipos de desarrollo de productos, que constaran tanto de ingenieros como personal de marketing/ventas.
- Se instaló un nuevo software de contabilidad, diseñado para mejorar tanto la apariencia física y características de las facturas de los clientes.
- Se llevó a cabo un entrenamiento en el área de ventas para mejorar la capacidad de este equipo para ofrecer una mejor comprensión de cómo los productos generan mayor posibilidad de márgenes de beneficio más altos para los distribuidores.

#### **2.4.2.5. Diseño del programa.**

El programa de incentivos se compuso de dos programas separados, uno para los propietarios de las cadenas de distribución/responsables de las decisiones y otro para el personal de mostrador en centros de distribución. Al primer grupo se le buscaba motivar para aumentar el volumen de sus ventas/compra de productos, mejorar su facturación, y proveer flexibilidad en cuanto a fechas de envío. El segundo programa buscaba motivar al personal de mostrador para aumentar sus conocimientos y comprensión sobre los

beneficios de productos en específico para así apoyar los objetivos de ventas del distribuidor al que pertenecen.

Para cada uno de los dos programas se definieron y comunicaron claramente las reglas y los métodos para ganar puntos. El grupo de distribuidores tenía premios como cruceros en el Caribe, mientras que el programa personal de mostrador (ventas directas) incluía una serie de premios basados en la NFL (mercancías, entradas, partidos de Super Bowl, etc).

Para reconocer a los empleados y propietarios se creo algo llamado el “salón de la fama”.

Las reglas se diseñaron para que no fuera tan fácil pero tampoco imposible ganar un incentivo. Las reglas fueron diseñadas de forma independiente para cada grupo y perseguían los objetivos siguientes:

Para los propietarios de la cadena de distribución se centraron en el rendimiento de objetivos para:

- Volumen de Ventas
- Cuentas por cobrar
- Fechas de envío
- Entrenamiento al personal en ventas directas.

Las reglas para el personal de ventas estaban centradas en completar actividades relacionadas con el aumento de su conocimiento sobre los atributos del producto.

#### **2.4.2.6. Resultados del programa.**

El programa de incentivos fue un gran éxito, superando las metas originales y logrando resultados adicionales. Durante

un período de nueve meses, los resultados del programa fueron los siguientes:

- Las ventas netas aumentaron de forma incremental por \$ 1,440,164.00
- Los márgenes brutos aumentaron de 30,4% a 35%.
- Los tiempos para las cuentas por cobrar se redujeron de 59 a 45 días.

Entre los resultados que no se habían contemplado originalmente se encuentran los siguientes:

- Los costos por ventas mejoraron gradualmente, disminuyendo del 69%, que era lo proyectado, hasta un 64%.
- Gastos de administración y ventas se mejoraron progresivamente, disminuyendo desde un 28% hasta 26%.
- Los ingresos netos mejoraron incrementalmente del 2% al 10%.
- La rotación de inventario se mejoró de 89 días a 70 días.
- Los ciclos de desarrollo de nuevos productos se redujeron de un promedio de 19 meses a un promedio de 10 meses.
- El flujo de caja aumentó, durante el periodo del programa, por \$ 328,000.00 al mes.
- Los costos de intereses sobre las líneas de crédito se redujeron en un 75%.

La empresa se emocionó al aprender que sus dudas iniciales sobre los programas de incentivos no estaba bien fundada.

Su decisión de dar una oportunidad demostró haber valido la pena, obteniendo el siguiente ROI:

- Total del incremento: \$ 1,604,815.00
- Total de costos del programa: \$ 545,637.00
- ROI Total: \$ 1,059,178.00

#### **2.4.2.7. Conclusiones sobre el programa.**

Aún cuando en un principio no existía el escenario ideal para poder implementar un programa de incentivos, la empresa puso toda su confianza en crearlo ya que estaban apostando el 100 por el 100 al éxito del programa. Sí desde un principio la empresa se hubiera dejado vencer por los obstáculos que inicialmente encontró para su implementación es posible que sus dudas sobre los beneficios que un programa de incentivos jamás habrían sido despejadas y muy probablemente no habrían alcanzado los objetivos planteados para el programa. Es aquí donde se resalta la importancia de medir o analizar la situación para decidir cómo implementar un programa de este tipo; ya que sin este análisis y los expertos que lo encabezaron, ningún logro habría sido posible. Iniciar la implementación de un programa de incentivos sin esta línea base hace muy difícil predecir su impacto, y usualmente estará destinado al fracaso.

Se puede considerar que el programa tuvo un éxito rotundo pues se recuperó en su totalidad lo invertido y se logró una ganancia del 200% VS lo invertido.

Es importante destacar que en este estudio de caso, además de los objetivos principales se obtuvieron otros resultados



financieros de suma importancia que generalmente están conectados o en función de los objetivos principales.

### **2.4.3. Aportaciones de los estudios de caso.**

Ambos estudios aportan al trabajo actual, cuyo tema fundamental es el reconocimiento como un tipo de incentivo, información muy valiosa sobre los beneficios de implementar un programa de este tipo. Aunque son pocas las empresas que se interesan o tienen las herramientas para medir el ROI después de la implementación, se pone de manifiesto lo importante y útil que es llevar este control.

En primer lugar, destaca la importancia de hacer un análisis de la situación actual (o línea base) sobre la que opera la compañía de forma que se pueda determinar si existe el escenario idóneo para implementar un programa de reconocimientos. No tiene caso ponerlo en marcha si va a ocasionar más problemas que beneficios. Para realizar esta etapa se pueden usar tantas técnicas o metodologías como empresas existan, pues cada empresa podrá determinar sus herramientas y registros necesarios para llevarlo a cabo. No hay un único método; Luthans y Kreitmer ofrecen las técnicas del análisis experimental para el caso (Luthans, 1989). En función de esta línea base se podrán definir aquellos objetivos realistas, que sean alcanzables para la compañía.

También un hecho que en los casos revisados, en función del “blanco” de los programas de incentivos (vendedores directos o distribuidores) al que iba dirigido, resultó más fácil medir el ROI pues se podía observar su efecto directamente sobre las finanzas de ambas compañías; situación que no siempre es factible cuando se implementa un programa de reconocimientos a otros ámbitos; en estos casos resulta aún

más importante definir qué indicadores (sí no son monetarios) mostrarán sí el programa ha tenido el efecto buscado o el “retorno” aunque no sea financiero.

Por esto mismo resulta necesario también tener herramientas, instrumentos o métodos que permitan medir el impacto positivo del programa de reconocimientos sobre los objetivos previamente definidos para el mismo. También el modelo de Luthans nos permite obtener este último elemento (Luthans, 1989).

Finalmente, tener la certeza de que existen empresas que han logrado que sus programas de incentivos tengan el impacto deseado, puede ayudar a los directores y gerentes más escépticos a despejar sus dudas o desconfianza en los programas de este tipo, por lo que se sugiere a los encargados de estos programas que, a la “hora de vender” la necesidad de implementar un programa de reconocimientos o incentivos, tengan a la mano estudios que los respalden.

## **2.5. Cómo lograr un reconocimiento efectivo.**

Una vez que se tiene claro el valor del reconocimiento dentro de los escenarios laborales, así como sus limitantes, es importante entender que para ayudar al éxito de un programa de reconocimientos, la forma en que se reconoce debe cumplir con ciertos requisitos:

Algunos de estos son:

1. **Inmediatez:** Con base a lo revisado sobre el reforzamiento de una conducta determinada, la contingencia y la contigüidad son sumamente importantes para que el reconocimiento tenga el efecto buscado. El reconocimiento debe ser otorgado lo más pronto posible

después de que tuvo lugar la conducta. En el estudio de Nelson, se puede observar que la mayoría de los empleados quieren ser reconocidos inmediatamente (Nelson, 2001). El no hacerlo así, inclusive puede tener efectos adversos, pues sí se deja pasar mucho tiempo, para algunos empleados puede ser una burla y resultar en algo ofensivo.

2. **Específico:** La persona que está siendo reconocida debe saber exactamente la razón por la cuál se le reconoce, es decir, debe saber cuál fue la conducta específica que realizó y por la que está obteniendo una recompensa. De ser esto ambiguo es posible que la persona no identifique adecuadamente la conducta que debe repetir e incluso repita otra que no es la deseada. Para lograr esto dentro de una empresa implica un entrenamiento para saber qué y cómo otorgar un reconocimiento.

3. **Personalizado:** Los reconocimientos en equipo pueden ser buenos en un panorama ideal, sin embargo no todos los miembros de un equipo trabajan de la misma forma, así que sí se reconoce de esta forma debe asegurarse que todos hayan contribuido de la forma en que se requería de ellos pues sino es así se estarían reforzando conductas que nada tienen que ver con los objetivos de la compañía. En cambio, un reconocimiento individual, cuando es personalizado, es decir que se busca la forma en que destaque la individualidad del individuo y se destaque por encima de otros por sus características particulares, suele tener efectos muy positivos, pues además de que la persona identifica perfectamente su papel dentro de ese reconocimiento, se incrementa su sentido de pertenencia para con la empresa.

4. **Frecuente.** Mientras se va creando una cultura de reconocimiento dentro de un sitio de trabajo, lo más probable es que al principio la frecuencia con la que se otorgue el reforzamiento sea baja. Esta frecuencia debe ir aumentándose CONSCIENTEMENTE de manera

que sea algo habitual en la vida laboral de los empleados (Nelson, 2003).

5. **Marco y contexto del reconocimiento.** Esto se deriva de la existencia de un programa de reconocimientos formal con procesos establecidos y del conocimiento de todos los empleados de la compañía. Un reconocimiento no tiene el mismo efecto si se otorga en los vestidores o baños de la compañía (informal) que sí se recibe en una reunión frente a los demás compañeros de trabajo (formal). El lugar y la forma en que se debe reconocer también debe ser estipulada de manera previa. (Nelson, 2003)

6. **Significativo:** El reconocimiento tendrá mayor impacto sí la persona considera que la recompensa es valiosa. Aunque dentro de un sistema formal probablemente se deba seguir un criterio estándar para reconocer, quién otorga el reconocimiento debe encontrar la forma de que éste sea significativo para la persona. Esto puede lograrse incluso, con sólo escoger detenidamente las palabras que se usarán al momento de reconocer. (Nelson, 2003)

Al asegurarse que dentro de un programa de reconocimientos, se tienen en cuenta estos criterios, la probabilidad de éxito del programa es alta pues se evita la confusión y ambigüedad al momento de reconocer que puede generar más problemas que beneficios.

## **2.6. Reconocimiento, desempeño, motivación y satisfacción laboral.**

¿Cómo se pueden relacionan estos aspectos? En primer lugar, resulta muy importante entender sí existe o no diferencia entre la motivación y la satisfacción laboral.

Al principio, en las teorías de la motivación, ambos términos se utilizaban como sinónimos. Durante su desarrollo y evolución, los autores involucrados comenzaron a marcar una distinción entre ambos aspectos,

principalmente dentro de las teorías del establecimiento de metas y las expectativas de Potter y Lawler, dónde se sugería que una vez alcanzado un “buen desempeño” es decir la conducta esperada, al ser reforzado o recompensado adecuadamente, ocurría la satisfacción laboral (Luthans, 1989). En resumen, un empleado no tenía un buen desempeño porque se sentía satisfecho, sino justo al revés, se sentía satisfecho por tener un buen desempeño y que este fuera recompensado adecuadamente.

Así bien, podemos definir que la satisfacción laboral es algo distinto a la motivación, pues ya sea que entendamos la motivación como resultado de una necesidad o como un aprendizaje, al parecer la satisfacción es el resultado final de todo este proceso. Muchinsky define la satisfacción laboral como “...El grado de placer que un empleado obtiene de su trabajo...” (Muchinsky, 2007) y Dawis establece que estos sentimientos de satisfacción cambian a lo largo del tiempo (Dawis, 2004).

Para no desmeritar otras teorías, y como aportación a la Psicología, este trabajo sugiere que es un proceso cíclico o circular, en que una vez que el empleado está satisfecho laboralmente por las recompensas obtenidas, se siente motivado a seguir manteniendo el nivel de desempeño alcanzado previamente,

con el que seguirá acumulando recompensas y así sucesivamente.

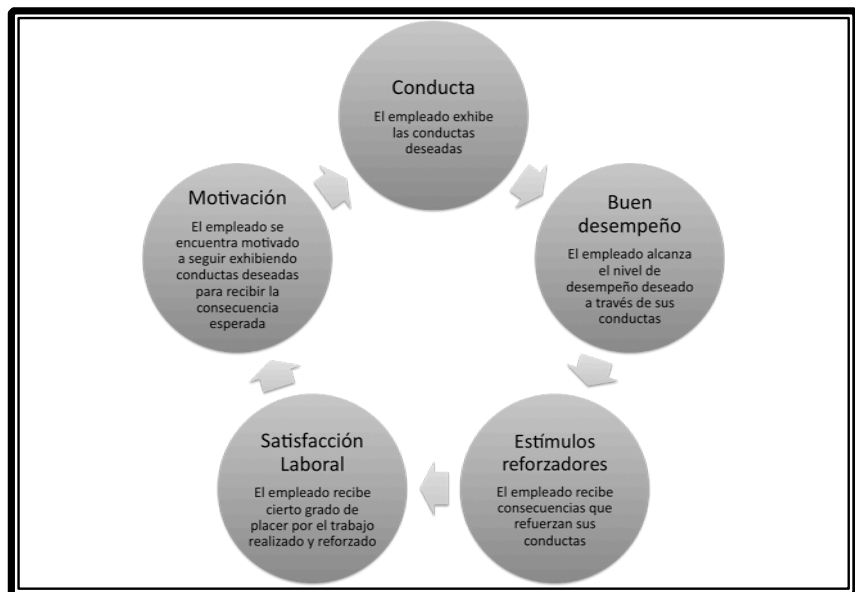


Figura 2.1. Propuesta del ciclo de motivación y satisfacción laboral.

En segundo lugar, una vez entendida la diferencia entre ambos aspectos, se puede pasar a la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral, y es que sí ya comprendimos que el reconocimiento es un tipo de recompensa a un buen desempeño, entonces el reconocimiento en una proporción variable es responsable de la satisfacción laboral. La proporción en que se vincula con la satisfacción laboral va a depender de muchos factores, algunos ya revisados anteriormente como la cultura de los empleados, sus preferencias personales, etc.

Así un efecto colateral del presente trabajo puede ser el propiciar investigaciones sobre la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral.

### **CAPÍTULO III. MODELO DE MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL DE LUTHANS BASADO EN ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA.**

El Análisis Experimental de la Conducta (AEC) se refiere a un conjunto teórico cuyo objeto de estudio son los procesos involucrados en la conducta y se deriva de las teorías desarrolladas por B.F. Skinner cuyos principios se revisaron en el primer capítulo.

Este enfoque ha sido ampliamente criticado por pertenecer al enfoque del *conductismo*, sin embargo, de la misma forma no se puede negar que su aplicación, a través del análisis conductual aplicado (ACA), ha tenido gran impacto positivo en la resolución de problemas de la vida actual de las personas.

Según diversos autores de diferentes áreas de estudio (Escala, 1977 y Trivisonno, 2007), el AEC y su aplicación a través del ACA han demostrado ser métodos eficaces en el trabajo terapéutico de los siguientes problemáticas escolares y de salud:

- Bajo rendimiento escolar
- Problemas del lenguajes
- Anorexia y Bulimia
- Fobias
- Hábitos de convivencia

Así, el proceso que propone Luthans es básicamente utilizar el AEC y el ACA pero dentro de los escenarios laborales.

Asumiendo la idea de que las conductas o comportamientos de las personas en una organización son operantes, es decir aprendidas, es posible que la Administración de Personal adapte los principios del condicionamiento operante para lograr que los empleados exhiban comportamientos relacionados con la alta productividad y la calidad que todas las organizaciones buscan.

Es por esto que Luthans en 1973 (Luthans, 1989) fue uno de los primeros en utilizar el término “*Modificación de la conducta organizacional*” siendo su intención desarrollar un método o modelo que sirviera a los administradores de personal y gerentes (con sólidas bases teóricas como empíricas) para moldear y dirigir la conducta organizacional hacia los objetivos de la organización a la que pertenecen. La idea de Luthans al desarrollar su modelo de modificación de la conducta organizacional, era evitar que la Administración de Personal, y en específico los individuos que la conforman, siguieran “quebrándose la cabeza” buscando infinitamente las *causas* de la conducta, para enfocarse en los *efectos* que tienen sobre ésta los factores del ambiente laboral en la emisión de una conducta. De alguna manera, el aspecto más importante de este modelo es lograr el “control” del medio ambiente laboral.

Antes de la descripción de las etapas que conforman el modelo, resulta conveniente comprender algunos principios fundamentales de la modificación de la conducta organizacional.

### **3.1. Principios fundamentales de la modificación de la conducta organizacional.**

Existen tres aspectos fundamentales que deben ser tomados en cuenta al pretender aplicar la modificación de la conducta (Luthans, 1989):

1. Se tiene que ocupar únicamente los “eventos de conducta”.
2. Utilizar la frecuencia con la que ocurren dichos eventos de conducta como base empírica del modelo.
3. Tener en cuenta las contingencias en relación a los eventos de conducta.

Un evento de conducta se puede entender como la unidad mínima de la conducta que se pretende observar y Luthans (1989) lo define como: “...*Eventos específicos de conducta observable que ejercen efectos*”



*notables sobre el medio ambiente...*” Sí lo que se pretende observar son conductas complejas, es necesario descomponerlas en partes, es decir en eventos de conducta.

Para que el modelo pueda ser seguido adecuadamente, resulta sumamente importante que quien desea aplicarlo defina específicamente los eventos de conducta, pues las conductas generales y más complejas, son ambiguas y no son de mucha utilidad para un análisis funcional significativo con forma A-C-C (Antecedentes-Conducta-Consecuencias) que anteriormente se mencionó en el primer capítulo.

En este caso, la frecuencia que se registrará será las veces en que ocurra dicho evento de conducta específico. Estamos hablando entonces de un proceso de medición, en el que los eventos de conducta (en este caso la variable dependiente) sean cuantificables y medir sus efectos sobre la problemática que se desea resolver (en este caso, la variable independiente). Existen muchas formas de medir la frecuencia, se puede simplemente observar y contar, o sacar un promedio o porcentaje de las mismas para después procesar esa información para que sea la base empírica del modelo.

Ahora bien, aquí es donde se incluye parte del enfoque externo revisado anteriormente como parte del modelo, se asumen que las conductas están en función de sus consecuencias, por lo mismo resulta de suma importancia identificar las contingencias existentes relacionadas con un evento de conducta y modificarlos sí es necesario (Luthans, 1989). El éxito del modelo depende en gran parte en identificar contingencias que antes mantenía una conducta, y que al modificarlos tienen un impacto sobre la conducta determinada. Algunos ejemplos de consecuencias o contingencias son recibir un cheque de pago, una zona de trabajo segura, recibir un reconocimiento verbal, etc.

Partiendo de la idea básica de que las consecuencias a un evento de conducta determinan si se mantiene, debilita o aumenta dicha conducta,

las estrategias de intervención resultan lógicas sí se presta suficiente atención a que, básicamente es una extrapolación de los procedimientos básicos del condicionamiento operante. Así, se puede utilizar el *reforzamiento positivo* para aumentar o mantener una conducta, o el *reforzamiento negativo* o el *castigo* para disminuirla, o la *extinción* para eliminarla por completo.

¿Por qué utilizar la modificación de la conducta en una organización? aunque a estas alturas del presente trabajo puede parecer obvia la respuesta, es importante destacar que es necesario debido a que no siempre los empleados exhiben las conductas que se relacionan con el alto desempeño y la productividad. Sí no están dentro de su *repertorio conductual* entonces resulta necesario que las aprendan para que se instalen dentro de éste. También puede suceder que existan conductas en el repertorio conductual del empleado que sean contradictorias al desempeño y a la productividad, las cuales deben modificarse o incluso eliminarse. (Luthans, 1989)

Esta identificación de conductas relacionadas con el desempeño es un trabajo en que los gerentes o directivos, o cualquiera que pretenda utilizar el modelo de modificación conductual, pueden perderse, por lo que es importante que la identificación sea lo mejor posible y no pierdan tiempo en trabajar con conductas que no tienen relación con los objetivos de la empresa a la que pertenecen.

### **3.2. Fases del Modelo de Modificación de la Conducta Organizacional.**

Fred Luthans en colaboración con Robert Kreitner, (Luthans, 1989) diseña un modelo general de Modificación de la Conducta Organizacional que consta de 5 fases principales. Dicho modelo fue bautizado bajo el nombre de *Administración de las Contingencias de la Conducta (ACC)*.

### **3.2.1. Fase 1 Identificación de eventos de conducta relacionados al desempeño**

Los eventos de conducta que se relacionan con el desempeño suelen ser aquellos que resultan convenientes para alcanzar los objetivos previamente definidos por la organización. Por el contrario, aquellos que los obstaculizan son eventos poco convenientes o indeseables.

La primer fase básicamente consiste en identificar aquellos eventos de conducta con los que se desea trabajar. En este caso pueden ser eventos *deseables* o también *indeseables* y en función de éstos se determinará más adelante las estrategias a seguir.

Sin embargo, poder determinar específicamente los eventos de conducta no es una tarea sencilla y por eso estos eventos de conducta deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Deben ser objetivos
- Deben ser observables.
- Deben ser medibles.
- Deben ser confiables.
- Deben ser específicos.

Un evento de conducta que es objetivo no se presta a la interpretación. No es la percepción, juicio de valor u opinión que un jefe o un compañero tiene de un empleado. Por lo mismo también es una conducta que se puede observar y medir. Por ejemplo, si un compañero de trabajo de Juan comenta: “Juan es flojo y siempre llega tarde” sería básicamente una interpretación, pues no existen conductas específicas en ese enunciado; sin embargo si comenta “está es la 5ta vez que Juan llega pasadas las 10 de la mañana a la oficina”, se puede identificar que la conducta es la demora o impuntualidad de Juan; es observable pues quien esté presente

podrá constatar que está llegando tarde echando un ojo al reloj y se puede medir, pues es la quinta vez en el mes que lo hace. Así es como un evento de conducta es objetivo, observable y medible.

Además, un evento de conducta es confiable cuando al menos 2 personas los constatan como ocurrido.

Y por último un evento de conducta es específico cuando se tiene claro quién exhibió el evento de conducta, cuándo, cómo, dónde y qué fue lo que hizo. En este caso, hay resultados que dependen de las conductas de varias personas, para analizar esto es necesario que se descomponga la conducta en eventos de conducta más específicos e individuales. Resulta imposible analizarlo de manera grupal.

### **3.2.2. Fase 2 Medición de la frecuencia de respuestas**

Es necesario, antes de comenzar una intervención, tener una línea base constituida por el registro de la frecuencia en que se exhibe determinado evento de conducta en un inicio para así, durante el proceso de evaluación, conocer sí la aplicación del modelo tuvo impacto sobre la conducta determinada.

Esta medición puede consistir básicamente en registrar en una tabla o cuadro la frecuencia con que ocurre el evento de conducta en un periodo de tiempo determinado. Este periodo deberá ser definido por quién implementa el modelo.

Es importante que se lleve un registro de la frecuencia por empleado, pues sino no estaría siendo específico.

Para lograr esta etapa es necesario que la o las personas que van a registrar entiendan perfectamente el evento de conducta que van a

medir. Por lo mismo deben tener el entrenamiento adecuado para hacerlo.

Una vez que se obtienen los datos brutos y se vacían en tablas donde aparece tanto la variable dependiente como la independiente, se puede graficar de la manera que parezca más adecuada para observar la tendencia del evento de conducta.

Usualmente esta línea base suele ser la justificación para iniciar o no las intervenciones pues sirve para confirmar o rechazar la hipótesis inicial sobre el evento de conducta que se desea modificar.

En esta etapa, se sugiere que las personas que van a ser medidas por sus eventos de conducta estén al tanto de ello, sin embargo esto puede interferir en el comportamiento de los individuos, sí se sospecha que esto puede ocurrir, se sugiere también que el registro que lleva a cabo el observador sea de manera sutil y que no se avise con todo detalle, cuando, dónde y cómo se llevará a cabo el registro.

### **3.2.3. Fase 3 Análisis funcional de las contingencias**

Antes de determinar qué estrategia de intervención es importante que quién esté coordinando el proceso de modificación de la conducta organizacional, determine aquellos antecedentes (aquello que existe antes de que ocurra la conducta) y las consecuencias que están actualmente asociadas con el evento de conducta.

En el capítulo primero, en la Figura 1.3. se visualizó el modelo ABC del comportamiento. Donde A son los antecedentes, B el comportamiento (behavior en inglés) y C las consecuencias.

Esta fase puede llevarse de forma paralela con la segunda, pues el escenario de la línea base suele contener datos sumamente

importantes sobre los antecedentes y consecuencias de un evento de conducta. Entonces se deduce que los antecedentes y las consecuencias se encontrarán en el ambiente en donde se lleva a cabo la conducta determinada.

La identificación de antecedentes y consecuencias arroja información valiosa del por qué se mantiene, refuerza o se elimina una conducta.

En lo que respecta a los antecedentes, podemos encontrar que estos son de distinta índole, y se pueden clasificar de la siguiente forma:

- De Dirección. Aquellos factores que tienen que ver con la claridad que se tiene sobre sí una conducta es deseable o indeseable. **Clave:** ¿El empleado tiene claro que es lo que se espera de él?
- De Competencia. Aquellos que tienen que ver con las habilidades y conocimientos requeridos para exhibir una conducta determinada. **Clave:** ¿El empleado es capaz o está capacitado para realizar cierta actividad?
- De Oportunidad: Aquellos que tienen que ver con la posibilidad de que se pueda exhibir una conducta determinada. **Clave:** ¿El empleado tiene lo necesario en términos materiales y de información para realizar cierta actividad?

Las preguntas clave indicadas con negritas sirven de guía para determinar de qué clase son los antecedentes y poder arreglarlos adecuadamente antes de que se inicie la intervención, pues suponiendo que una persona no tiene la oportunidad para escribir porque no tiene un lápiz, y lo que se pretende medir es las veces que escribe "SI" en una encuesta, probablemente obtenga una tasa de respuestas muy bajas y aunque se le apliquen consecuencias a

la conducta de escribir “SI” probablemente siga manteniendo su nivel de respuestas porque no tiene con qué escribir. Aunque es un ejemplo burdo, los antecedentes suelen tener un gran impacto sobre la conducta.

Por otro lado, en lo que respecta a las consecuencias éstas pueden existir o no. Una conducta puede tener una consecuencia en ese momento, o más tardía, o simplemente no tenerla. Es de suma importancia comprender el efecto que las consecuencias presentes o no están teniendo sobre la conducta. Según Litre Patrick (2011) administrar consecuencias correctamente es 4 veces más efectivo que sólo modificar los antecedentes de la misma como se muestra en la Figura 3.1.

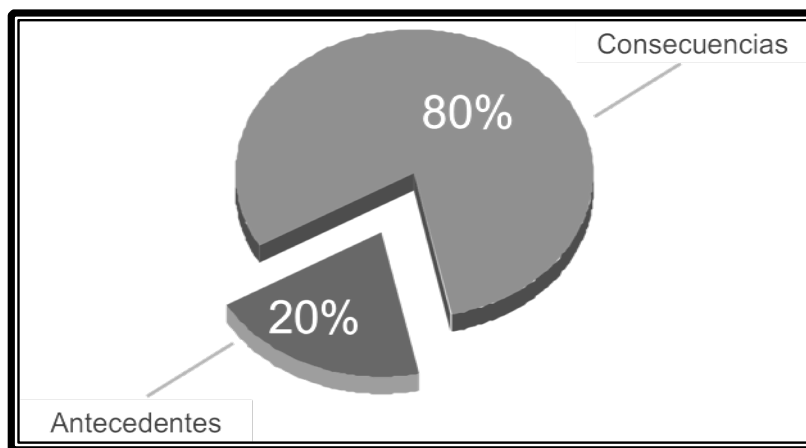


Figura 3.1. Comparación entre los efectos de los antecedentes vs las consecuencias.

Aún cuando todo esto sea claramente comprendido, al momento de identificarlos pueden existir problemáticas pues un mismo antecedente o una misma consecuencia puede influir diversas conductas, por lo que su selección debe ser muy concienzuda y con un nivel de especificidad importante. En ocasiones una conducta puede tener consecuencias positivas y negativas también, en estos casos es importante usar en la fase de intervención una nueva consecuencia.

### 3.2.4 Fase 4 Decisión de las estrategias de intervención

Nuevas conductas necesitan nuevos antecedentes y nuevas consecuencias. Una vez que se tiene la tendencia de la frecuencia de respuestas, así como identificados aquellos antecedentes y consecuencias relacionadas al evento de conducta, esta fase consiste en determinar qué tipo de intervención tendrá el caso en cuestión.

Esta fase a su vez está formada por otros pasos para completarse:

1. **Desarrollo:** En este momento es necesario considerar algunas variables que pueden influir en la selección de estrategias de intervención. Una de estas variables es la cultura de la organización y su estructura. Cuando la cultura o el “mindset” de una organización está muy enfocado a “sanciones” es probable que se utilicen sanciones como estrategia de intervención. Los recursos de la organización son otra variable que puede limitar el seguimiento y cumplimiento de una estrategia. En resumen, la estrategia de intervención debe ser elegida en función de las probabilidades que tiene de fracasar o tener éxito dentro de una organización particular.

2. **Selección de una estrategia:** En este momento es cuando en función de las variables antes mencionadas se determina, dentro de la gama de procedimientos operantes, cuál se utilizará. Los 4 básicos son el reforzamiento positivo y negativo, el castigo y la extinción. Estrategias más complejas pueden combinar los diferentes tipos de procedimientos operantes. El objetivo principal es modificar la frecuencia de la respuesta del evento de conducta, ya sea hacia arriba o hacia abajo, por lo que sí se desea incrementar un evento deseable probablemente se utilice el reforzamiento positivo o negativo, mientras que sí se busca disminuir un evento no



deseable podría recurrirse al castigo. Por último sí lo que se busca es eliminarlo completamente se puede utilizar la extinción, que aunque propiamente dicho es “no administrar una consecuencia” sirve como estrategia al final de cuentas.

Un aspecto muy importante de este momento, es hacer del conocimiento de los empleados que se pondrá en marcha un procedimiento operante en el que se registrará la conducta determinada y debe quedar claras las consecuencias que obtendrán los empleados al finalizar el periodo del proceso.

**3. Aplicación y medición de una estrategia:** Se prosigue poniendo en marcha el procedimiento operante a las conductas de los empleados seleccionados durante un periodo de tiempo predeterminado. Durante este periodo se debe realizar un registro de la frecuencia de los eventos de conducta muy similar al que se realizó en el paso 2 para obtener la línea base. Estos datos brutos se vacían en tablas y de igual manera se pueden graficar de la manera que se considere más adecuada, para nuevamente poder observar la tendencia en la frecuencia de respuestas. Llevar a cabo esto será una forma de visualizar sí el ACC tuvo el efecto deseado sobre la conducta. Es en este momento cuando puede definirse sí otra estrategia podría ofrecer mejores resultados.

**4. Mantenimiento de los resultados:** En el caso en que los efectos coincidan con los resultados esperados, se puede establecer el procedimiento operante como algo que forme parte de los procedimientos de la compañía de forma que se mantengan los resultados, pues para alcanzar el verdadero éxito del modelo y poder decir que hubo un cambio, este debe ser duradero y estable. Es probable que en un principio se haya usado un programa específico y después se vaya modificando según los resultados que se vayan revisando

esporádicamente. Al final lo que muchos administradores de personal buscan es que el mismo empleado logre por sí mismo (gracias al aprendizaje) ponerse en el camino para lograr los objetivos de la organización.

### **3.2.5. Fase 5 Evaluación de la intervención**

Una vez alcanzados los objetivos a corto o largo plazo (según corresponda) derivados de la intervención resulta conveniente hacer un análisis con datos tangibles y demostrables del éxito obtenido (o de su fracaso sí es lo que se solicita). Esto es posible gracias a la comparación entre la línea base y los resultados finales de la intervención.

Esta etapa, aunque pocas veces llevada a la práctica, puede resultar muy interesante o de suma importancia para todos aquellos que invirtieron recursos en la puesta en marcha del modelo ACC, principalmente directivos y gerentes que buscan obtener un ROI adecuado. Sí los eventos de conducta modificados tienen el efecto esperado sobre los niveles de desempeño de los empleados y esto se puede cuantificar en dinero constante y sonante, o al menos en mejores números en las métricas de la compañía, muy probablemente la Administración de Personal habrá cumplido con su objetivo principal.

Un modelo de estas características, puede ser tan complejo o sencillo como se lo proponga quién lo pone en práctica, pero debe ser un proceso planeado con cuidado y detalle (cabiendo la posibilidad de retroceder para mejorar una fase) porque como se describió a lo largo de sus fases que le componen existen muchos factores que pueden influir en su éxito o fracaso.

## **CAPITULO IV. PROPUESTA PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS EN ESCENARIOS LABORALES FUNDAMENTADO EN LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DEL AEC.**

Como resultado de la integración de los capítulos anteriores se erige una propuesta cuyo objetivo es aumentar conductas deseables en los empleados de una empresa transnacional que están relacionadas con niveles altos de desempeño y productividad a través de la aplicación de una técnica del AEC, como lo es la modificación de la conducta organizacional.

Luthans (1989) propone cómo su modelo se puede aplicar perfectamente a temas como la motivación en el trabajo.

La forma que toma esta aplicación del ACC de Luthans, es a través de un programa de reconocimientos que en términos concretos es un programa de reforzamiento positivo, en el que se determinó que el reforzador positivo serían distintos tipos de reconocimiento al empleado.

Antes de considerar las fases a seguir para la implementación de un programa de esa índole y revisar la propuesta en forma de un manual o protocolo de reconocimientos, es necesario comprender su objetivo y justificar su presencia en una empresa transnacional.

### **4.1. Justificación de la aplicación de un ACC**

Una de las razones más lógicas y que pueden sustentar el despliegue de una intervención de este tipo, es que la organización en cuestión esté atravesado por problemas en cuanto a los niveles de productividad y se sospeche que en gran parte se deba al desempeño de su recurso humano. Sin embargo no es la única pues también los procesos de mejora continua pueden sustentar este tipo de proyectos.

En este caso, nos referiremos a una compañía trasnacional que no está alcanzando las métricas que forman parte de su “Balanced ScoreCard” que se revisó en el Capítulo II sobre Reconocimiento. Dependiendo del giro y otros aspectos de la organización estos indicadores, que también se les conoce como métricas, pueden variar. Usualmente están relacionadas con 4 aspectos que son sumamente importantes dentro de cualquier compañía: la calidad, la seguridad, las finanzas y el recurso humano y que se relacionan directamente con los niveles de productividad.

Cuando se sospecha que el desempeño del recurso humano es en gran parte la razón por la que esas métricas no se encuentran al 100%, la Administración de Personal tiene demasiado trabajo por hacer. En primer lugar, deberá generar un panorama general del estado actual de los recursos humanos en la organización y definir en dado caso cuál es el estado futuro que espera para estos. En este proceso debe identificar si en verdad el desempeño tiene una relación directa con las métricas bajas y qué ocurre con dicho desempeño. Puede resultar que no sea el suficiente, o que existan otros factores como la motivación o la satisfacción de los empleados que lo estén mermando.

Algunas empresas, sobre todo las empresas trasnacionales con años de existencia, suelen tener encuestas y escalas que miden el grado de motivación o satisfacción laboral de sus empleados. Asumiendo que esto es así, el aplicar una encuesta de este tipo puede funcionar para dar pie al diseño de estrategias que solucionen los problemas del desempeño de los empleados.

Cuando en efecto, el problema tiene que ver con el grado de motivación de los empleados, la bibliografía al respecto, que en una parte se revisó durante el presente trabajo, sugiere seguir un enfoque basado en el aprendizaje y la administración de consecuencias para aumentar los niveles de motivación de los empleados. Sumado a esto, es probable que una empresa con problemas en su productividad también carezca recursos

financieros, de tiempo y de personal por lo que la solución debe ser lo más económica posible en estos términos.

Así el ACC se vuelve una herramienta muy apropiada para el caso y que trabaja a un nivel muy particular, como son las conductas relacionadas con el desempeño, pero que tiene un impacto a un nivel muy general, es decir sobre las métricas de una organización y eventualmente sobre su productividad.

El reconocimiento, como se mencionó anteriormente tiene cualidades motivadoras por donde se le quiera mirar. Además es un tipo de reforzador positivo por lo que utilizar un programa de reconocimientos como una aplicación del ACC, sobre todo en empresas en las que la cultura de reconocimientos es pobre.

Utilizar un programa de reconocimientos como ACC, puede tener como efecto colateral el que se genere una cultura de reconocimientos en una compañía donde no lo existe o que se mantenga o mejore, sí ya está establecida (Díaz, 2013)

#### **4.2. Objetivo de la propuesta**

Por lo anteriormente descrito, el objetivo principal de la propuesta aquí presentada es brindar una herramienta, en forma de un programa de reconocimientos, para mejorar los índices de productividad de una empresa trasnacional, los cuales se han detectado están siendo impactados por un bajo nivel de motivación y desempeño de los empleados, utilizando los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta, más específicamente a través de la Modificación Conductual Organizacional.

### **4.3. Contexto hipotético**

Así bien esta propuesta está dirigida a una empresa trasnacional establecida en México donde indicadores de calidad, seguridad, finanzas y personal sean parte de su Balanced ScoreCard y los indicadores se encuentran por debajo de lo esperado durante un periodo de tiempo considerable, es decir, que no sea un decremento temporal, sino que se considere instalado dentro de los niveles de productividad y se sospeche o se confirme su relación con los niveles de desempeño y motivación de los empleados.

Además, se contempla que en la cultura de dicha empresa el reconocimiento sea valorado como parte esencial del trabajo diario, y existan ya definidos comportamientos esperados por parte de los empleados, ya que con estos se trabajará dentro del ACC. Ya que no resulta conveniente, y mucho menos lógico, tener que comenzar con la definición de los valores de la empresa.

Se trata de una empresa grande, como lo son en general las empresa farmacéuticas, sin embargo la implementación se llevaría a cabo en una subsidiaria pequeña establecida en la Ciudad de México y sí es exitosa se replicará en otras subsidiarias. En la subsidiaria donde se implementará se cuenta con un área de manufactura y también con área de oficinas.

Se sugiere que se utilice esta propuesta en empresas de pequeñas a medianas para permitir que la medición de la frecuencia de las conductas no sea un proceso demasiado complejo. Sin embargo, se considera que puede funcionar en empresas grandes sí se pone especial cuidado en este paso del modelo o se crea un equipo especializado para ello.

Esta propuesta considera también la posibilidad de que en la empresa existan empleados de “planta” (que estén inscritos en la nómina de la

empresa) como empleados “temporales” o “terceros” (contratados a través de una outsourcing) ofreciendo una alternativa cuando las políticas de la empresa no permiten otorgar reconocimientos de índole económico a los empleados por outsourcing.

#### **4.4. Alcance**

Como parte de la cultura de reconocimientos se considera en esta propuesta que el reconocimiento debe ser otorgado y recibido en 360°, es decir que puede provenir o recibirse desde o en cualquier nivel jerárquico de la organización. Esto promueve la disminución de la idea de que el jefe es el encargado de reconocer, prácticamente negándole el derecho a también ser reconocido.

Así, todos los empleados de la empresa son elegibles para integrarse a la aplicación del modelo ACC, es decir para recibir un reconocimiento. Esto incluye a empleados de planta y temporales.

Se sugiere que la propuesta sea puesta en marcha por los empleados del área encargada de la Administración de Personal, como puede ser el departamento de Recursos Humanos, el de Mejora Continua o el de Desarrollo Organizacional. Por lo mismo, aunque no se les niega el derecho de formar parte del programa de reconocimientos su atención principal debe ser dirigir la implementación.

#### **4.5. Aspectos preliminares**

Un aspecto preliminar, que es primordial en la implantación de una propuesta así, es la aceptación de la misma por parte del patrocinador principal, que usualmente suele ser el director de la empresa o de la subsidiaria en particular. Anteriormente se había comentado que la implementación de cualquier proyecto está destinado al fracaso sin el

apoyo de sus patrocinadores. Así, vender la propuesta consiste en mostrar los beneficios futuros que puede tener sobre los objetivos de la empresa.

Una vez que se cuenta con el patrocinio adecuado, sí resulta factible según la estructura de la organización, se sugiere la creación de un equipo que se dedique a la implementación del modelo o en este caso el programa de reconocimientos, siempre dirigido por el área de administración de personal. En ese caso particular esto se solventará mediante una red de **agentes de cambio**, la cual es básicamente un grupo conformado por empleados de distintos niveles de la organización que colaboran en la ejecución de acciones relacionadas con planes de cambio, como lo es la instalación de un programa de esta índole. Este equipo ya había sido previamente conformada dentro de los planes del área de Desarrollo Organizacional.

Se requiere además la participación de todos los niveles de la organización para otorgar los reconocimientos, o reforzadores positivos, por lo que mediante entrenamientos y comunicación se hace del conocimiento de todos la implementación de dicho programa y la forma en que se debe llevar a cabo. De antemano se define que los reconocimientos serán otorgados en las reuniones matutinas que cada área tiene de forma diaria (como parte del sistema de administración), ese será el momento indicado para hacerlo de manera que se “formalice” el proceso.

Otra cuestión importante es que se determine las responsabilidades que cada empleado, área, o nivel jerárquico de la empresa tendrá dentro de la implementación. Cuáles corresponde al área de personal, cuáles a la dirección, cuáles a los gerentes, etc.

Como cualquier programa o proyecto que se implementa en una organización, resulta práctico asignarle un nombre que lo “oficialice” y de preferencia que esté vinculado con el tema de reconocimientos y la cultura de la organización.



Otra consideración que resultará muy útil es que toda la información que se genere a partir de la aplicación del modelo de Luthans quede sentada en un documento que funcione como guía o manual, y sea definido como el documento oficial donde se describe la implementación del programa. En dicho documento se debe incluir el objetivo, alcance, definiciones, procesos, y responsabilidades que rodean la implementación.

Ahora bien, a continuación se mostrarán las fases a seguir según el proceso propuesto por Luthans, sin embargo, es importante mencionar que en la práctica real dentro de una organización habrán fases que se den de manera simultánea o fases para las cuales haya sido necesario un paso preliminar, cuestión que será determinada por quién decida aplicar la propuesta, y esta se limita únicamente a sugerir una secuencia adecuada.

#### **4.6. Fases de la aplicación del modelo ACC de Luthans a través de un programa de reconocimientos**

##### **4.6.1. Fase 1 Identificación de eventos de conducta relacionados con el desempeño**

Además de la red de agentes de cambio (o el grupo de personas designado para ello), al momento de establecer los eventos de conducta relacionados con el desempeño, se busca que se involucren las personas correctas para que los eventos de conducta queden fijados desde un principio. Es decir que los directivos o gerentes deben estar de acuerdo al final cuáles serán las conductas con las que se va a trabajar y quedé documentado.

Así se sugiere que haya una primer reunión dónde asistan los equipos antes mencionados, dónde se explique en qué consisten los eventos de conducta y por qué resulta conveniente enfocarse únicamente en ellos y no en conductas complejas cuando se implementa un modelo ACC, esto porque es muy probable que de

entrada quienes vayan a participar de la selección de los eventos de conducta no entiendan lo que implican.

Cuando este aspecto es claro, entonces resulta conveniente tener un punto de partida para seleccionar los eventos de conducta correspondientes. Cabe aclarar que se puede trabajar sólo con uno, pero usualmente son varios los que se relacionan con el desempeño. Tampoco resulta conveniente trabajar con muchos pues será difícil su identificación ya en la práctica. Así un buen punto de partida podrían ser aquellos comportamientos o conductas que se incluyen dentro de los valores o código de conducta de la empresa en cuestión.

En esta empresa trasnacional se han establecido ciertos comportamientos conocidos como “Comportamientos de un líder” y que son aquellas conductas que se espera que cada uno de los empleados muestre dentro del desempeño de su trabajo diario, y que de antemano la misma empresa ha determinado que tienen efectos positivos sobre el desempeño y la productividad. Inclusive, todos los empleados han sido capacitados al respecto y los conocen al menos, de una manera superficial.

Usualmente estos comportamientos están expresados de formas muy generales y aluden a conductas complejas como por ejemplo: “facilitar el trabajo en equipo” o “provocar los resultados”, y aunque de buena manera, la mayoría de los empleados cree comprender lo que significan, para el caso del programa es necesario dividirlos en eventos de conducta específicos. Esta parte en sí, es propiamente la identificación de eventos de conducta relacionados con el desempeño.

Podemos descomponer los ejemplos citados en eventos de conducta más sencillos como por ejemplo: “facilitar el trabajo en equipo” = la acción de **reunir** a los miembros de un equipo para

trabajar un problema. En este segundo enunciado el evento de conducta específico se resalta en negritas, pues “reunir” es una acción y se expresa a través de un verbo. Entonces, cada vez que un empleado decida personalmente reunir a su equipo para resolver un problema, se puede decir que está facilitando el trabajo en equipo. En el caso de “provocar los resultados” = acción de **realizar** más piezas de las esperadas en el día. De igual forma el evento de conducta se encuentra en negritas y está indicado por un verbo. Es decir, que sí un empleado realiza más piezas de las esperadas por día está impulsando los resultados.

Como Luthans (1989) indica, existen eventos de conducta que son más difíciles de identificar pues no consisten en una acción sencilla “operativa” como por ejemplo identificar las veces que un cajero abre la caja de cobro. Usualmente en estos casos, son conductas cuya observación requiere de más cuidado, como por ejemplo estar pendiente de la cantidad de producto terminado que una persona genera, como por ejemplo medir el número de reportes que una persona entrega correctamente.

Como se sugiere en esta etapa, una forma efectiva de encontrar eventos de conducta dentro de conductas más complejas es tratar de definirlo, destacando el verbo que será el evento de conducta que se registrará.

Es importante que este evento de conducta cumpla con los requisitos mencionados anteriormente: que sea observable, medible, específico, confiable y objetivo (Figura 4.1.)

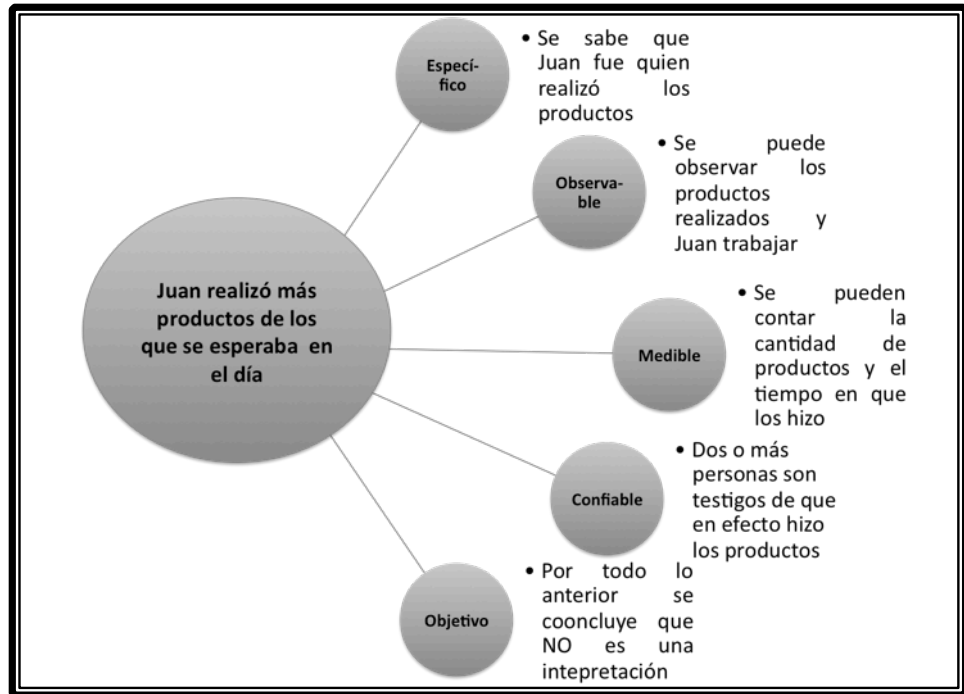


Figura 4.1. Ejemplo descriptivo de los requisitos de un evento de conducta.

Una vez que se han determinado los eventos de conducta específicos que se relacionan con un buen nivel de desempeño se prosigue para establecer una línea base, o como también llamaremos “estado actual”.

Para esta propuesta se escogieron los siguientes eventos de conducta:

- **Reunir** al equipo de trabajo para solucionar un problema.
- **Realizar** más productos (en cantidad) de los que se planearon para el día.
- **Denunciar** una actividad o proceso cuando no se realiza apegado al SOP. (Procedimiento estándar de operación en español).
- **Explicar** con detalle a un compañero cuando no comprende la naturaleza del trabajo.
- **Evidenciar** cuando no se siguen las medidas de seguridad adecuadas en los procesos.

La subsidiaria identificó que además de relacionarse con los comportamientos establecidos como base de la cultura organizacional, estos eventos de conducta se vinculan directamente con los siguientes aspectos de productividad, cuyas métricas aparecen en el Balanced ScoreCard de la empresa: Personal (trabajo en equipo y desarrollo de talento), Finanzas (más productos que lo proyectado), Calidad (evitar actividades fuera de los SOP) y Seguridad (evitar actividades inseguras).

Al final de esta fase, directivos, gerentes, administradores de personal y el equipo de implementación estuvieron de acuerdo en que estos serían los eventos de conducta a registrar y se debe registrar en el un documento apropiado, como una guía de reconocimientos en donde todos los acuerdos y teoría quedan asentados.

#### **4.6.2. Fase 2 Medición de la frecuencia de respuestas**

¿Quién va a realizar la medición de la frecuencias de respuestas? Como bien se comentaba en un principio, en el caso de que se haya conformado un equipo para la implementación del programa se puede dividir el equipo en las distintas áreas de la organización para observar y registrar dichos eventos. Cuando los eventos son de índole más compleja y que la probabilidad de que ocurran puede variar en cuestión de tiempo se sugiere que sean los mismos compañeros de trabajo quienes registren estos datos. Puede haber un empleado designado por área.

Esta sugerencia se hace porque, en el trabajo cotidiano real, no siempre el área de administración de personal tiene los recursos para emprender la medición de la frecuencia de respuestas. Sin embargo, esta sugerencia también implica otro tipo de aspectos

preliminares, y es que como se mencionó en la descripción de los pasos del modelo, quienes hagan el registro tienen que estar entrenados para llevarlo a cabo de forma correcta. Esto implica que haya una sesión de entrenamiento donde los asignados comprendan teórica y prácticamente a medirlos, que ya en el momento real podría ser complicado porque además de su labor diaria, deben estar constantemente en el canal de “medición” sobre todo cuando los eventos de conducta se pueden espaciar en el tiempo. El periodo de tiempo va estar en función de la complejidad del evento de conducta y debe ser determinado por quién dirige la implementación.

Como se observa, la forma en que se ejecuta este paso puede variar en función de los recursos que cada organización tenga y como considere que puede tener más éxito.

En el caso del registro de los 5 eventos de conducta sugeridos en el paso anterior, se puede determinar que el periodo de tiempo en que se efectuaría el registro sería de 4 semanas, debido a que estos eventos de conducta son variables en su aparición en términos de tiempo. Se propone el uso de tablas por área de la organización, teniendo en cuenta cada subdivisión de éstas. El equipo de agentes de cambio supone tener un empleado por cada área, y este agente será el encargado del registro. La tabla, de mínima forma debe incluir a cada empleado del área y la frecuencia con la que exhibió el evento de conducta. Respecto a esto debe especificarse si se registrará el número de veces que el evento de conducta se presentó o si sólo se registrará si aparece o no. Como son 5 los eventos de conducta en estudio, adicionalmente, la tabla debe incluir cuál de los eventos de conducta exhibió. Esto permite conocer además si existe una tendencia a exhibir alguno de los eventos de conducta en mayor o menos frecuencia.

<b>Día 1</b>				
<b>Nombre del empleado</b>	<b>Evento de conducta 1</b>	<b>Evento de conducta 2</b>	<b>Evento de conducta 3</b>	<b>Total de eventos de conducta x empleado</b>
Juan R.	x			1
Pedro G.		x		1
Maribel S.		x		1
<b>Total de eventos de conducta</b>	1	2	0	3

Figura 4.2. Ejemplo de tabla de registro en la cual se mide únicamente si el evento ocurrió o no sin importar el número de veces que se haya presentado.

Una vez que ha transcurrido el tiempo determinado, se obtienen los datos brutos y en este caso resulta lo más óptimo que el área de personal los junte y sea quién los procese y obtenga las gráficas correspondientes a la tasa de frecuencia actual, para hacer del conocimiento de todos los involucrados el “estado actual”.

Lo que se espera encontrar es que exista a lo largo de los 5 eventos de conducta estudiados, una frecuencia de baja a moderada, que permita sustentar la implementación del modelo ACC. En esta parte pueden existir también variantes, puede ser que sólo algunos de los eventos muestren frecuencias bajas o sólo algunos muestren frecuencias altas. En este paso se debe decidir si se continuará con la aplicación de una estrategia en base a los 5 eventos de conducta definidos anteriormente o sólo se utilizarán algunos de estos. Si se encuentra, por ejemplo, que el evento de conducta “realizar más productos” tiene una frecuencia alta entre los empleados, pero la métrica de finanzas se encuentra por debajo de lo proyectado, resulta evidente que el problema y la solución no tienen relación directa con el desempeño de los empleados en este aspecto y da pie a otro tipo de investigaciones y estrategias que no son tema de la presente propuesta.

Al aplicar el proceso propuesto por Luthans, es importante explicar porqué es oportuno realizar el registro lo más sutilmente posible, de forma que se evite alterar la frecuencia de respuestas de las personas, aunque estas de entrada sepan que de alguna manera estarán siendo observados. Por lo mismo, que sea un compañero suyo, en vez de alguien del área de personal, lo hace más adecuado.

#### **4.6.3. Fase 3 Análisis Funcional A-B-C**

Cuando ya se conoce la tasa de frecuencia de las respuestas deben identificarse aquellos antecedentes y consecuencias que las mantienen cómo están actualmente; y antes de comenzar cualquier estrategia de intervención es de suma importancia que los antecedentes sean los más adecuados para que el comportamiento pueda ocurrir, así mismo identificar las consecuencias que prevalecen, ya que si recordamos, los antecedentes y las consecuencias que se encuentran en el ambiente donde ocurre la conducta.

Cuando se determina a qué clase corresponden, si son de dirección, oportunidad o competencia resulta más fácil poder modificarlos para que el evento de conducta indicado tenga una mejor cuna para surgir.

Por ejemplo, un antecedente que obstaculiza el evento de conducta determinado como “**Denunciar** un proceso cuando no se sigue el SOP” es el hecho de que el empleado en cuestión no conozca de memoria el SOP, ¿cómo podría denunciar si un determinado proceso no se apega al SOP que lo rige, si no lo conoce? En este caso se estaría tratando de un antecedente relacionado con la competencia.



Y así se pueden encontrar una serie de antecedentes que pueden provocar que la conducta ocurra de una manera determinada, con baja o alta frecuencia, o que inclusive, ni siquiera ocurra. Durante el análisis funcional se puede invertir una gran cantidad de tiempo intentando establecer los antecedentes más óptimos para la ocurrencia de los eventos de conducta y puede ser tan tardado como el ritmo de la organización marque.

La otra parte, que es conocer las consecuencias prevalecientes, es otro proceso de análisis que se recomienda se lleve a cabo cuando se hace el registro de la frecuencia de las respuestas pues es en el ambiente, como se dice coloquialmente “en piso” en donde se puede corroborar esta información. Esta es otra ventaja de que los empleados de cada área lleven a cabo el registro pues además de eso, pueden identificar las consecuencias inmediatas al evento de conducta.

**Aspectos preliminares:** Al igual que ocurre con el registro de la frecuencia de los eventos de conductas, los empleados responsables de registrar estos datos también deben entender el modelo ABC, para que así sea fácil para ellos además, poder identificarlos en el ambiente donde tiene lugar el evento de conducta. Esto implica un entrenamiento previo que puede ser recibido junto con el del registro.

Sin embargo, existe otra solución a través de la cual se pueden identificar los antecedentes y consecuencias cuando no es posible estar directamente en el ambiente o esto interrumpe demasiado las labores, y es a través de encuestas o inventarios diseñados para dicho objetivo. Utilizando preguntas similares a las preguntas clave, se puede conocer sobre los antecedentes y en el caso de las consecuencias, se puede preguntar al empleado en la encuesta qué ocurre después de que exhibe el evento de conducta determinado. En el encabezado se define el evento de conducta en cuestión y se

pide a los empleados que los contesten. Estos cuestionarios deben ser concretos, rápidos y sencillos.

Cualquiera de las dos formas a través de la cual se decida obtener la información para el análisis funcional ABC, lo importante es tener este aspecto concluido antes de intentar seguir con los pasos del modelo.

#### **4.6.4. Fase 4 Decisión de las estrategias de medición**

Con la información ya procesada, se definirá el programa que se pondrá en marcha. Ya se había sugerido la utilización de un programa de reconocimientos como consecuencias a los eventos de conducta, sin embargo la forma en que se vaya a ejecutar estará en función de los datos obtenidos. Es decir, se usará reconocimiento, pero ¿cómo se administrarán estas consecuencias o recompensas a las personas? La respuesta a esta pregunta es básicamente lo que se considera decidir la estrategia de intervención.

Los principios del condicionamiento operante ofrecen varios procedimientos básicos, lo elemental de ésta situación es identificar qué cambio se requiere en los 5 eventos de conducta definidos previamente, ¿qué su frecuencia aumente, disminuya o se elimine?.

Sí se requiere que la frecuencia aumente, entonces el tipo de programa más indicado es el de reforzamiento, y sí se pretende usar el reconocimiento, que es un reforzador positivo, entonces se pondrá en marcha un Programa de Reforzamiento Positivo.

Ahora bien, lo siguiente es definir el tipo de reforzamiento que se otorgará. La propuesta actual sugiere utilizar programas de reforzamiento combinados ya que se diferenciará por tipos de reconocimiento:

- Reconocimiento verbal: Se propone un programa RFC, ya que la conducta deberá ser recompensada positivamente a través de un reconocimiento cada vez que sea exhibida por parte de los empleados. El reforzador positivo será el hacer una mención reconociendo al empleado en las juntas diarias frente a su equipo de trabajo. Este se registrará en un visual board (un pizarrón específico de reconocimientos, del que más adelante se hará mención. Y serán acumulables.
  
- Reconocimiento en especie: Se sugiere que como resultado de la acumulación de los reconocimientos verbales, se origine un reconocimiento en especie el cual puede ser un programa RF, pues supone que el empleado acumule una cantidad de conductas deseables para obtener la recompensa, es decir que el reforzador tomará la forma de un incentivo en especie además de la mención verbal. Las razones del programa serán las siguientes:
  - 4 reconocimientos verbales = Incentivo Tipo A.
  - 7 reconocimientos verbales = Incentivo Tipo B.
  - 10 reconocimientos verbales = Incentivo Tipo C.

Al ser programas de reforzamiento combinados, en una etapa inicial se sugiere comenzar con los reconocimientos verbales, hasta que los empleados vayan acumulándolos para comenzar la segunda etapa del programa de reforzamiento. Después ambas etapas serán simultáneas.

El tiempo que se llevará a cabo será determinado en función de los objetivos de su implementación y del presupuesto existente. Esta propuesta sugería como ventaja el poder mejorar la cultura de reconocimiento de una empresa y que fuera en 360°. Se propone que se prolongue lo necesario para que a través de su evaluación se encuentre un impacto positivo en los indicadores de productividad de la empresa. Esto puede querer verse reflejado en los resultados

anuales de la subsidiaria, si fuera el caso se sugiere se prolongue hasta el fin del año sí es que se comenzó a principios de este. Sino hasta que se puedan medir sus efectos sobre los indicadores. Además hasta que el reconocimiento forme parte habitual de la vida de los trabajadores dentro de una organización. Alcanzado este objetivo, el programa puede variar como mejor se considere según se desee continuar con el mantenimiento de los resultados, aspecto que se revisará en la siguiente fase.

#### **4.6.4.1. Recursos, responsabilidades y materiales necesarios**

Como se mencionaba, la implementación de la estrategia en ocasiones requiere pasos preliminares. En este caso es importante tener en cuenta antes de proceder a la implementación algunos aspectos que serán necesarios para que sea exitosa.

1. **Recursos.** Para poder utilizar reforzadores en forma de incentivos en especie es necesario que el área o las áreas de la empresa tengan destinado presupuesto para lo mismo. La decisión de si se repartirá entre las distintas áreas o lo asumirá el área de administración de personal dependerá del estado financiero de la empresa. Dentro de la justificación se explicaba que probablemente una empresa que necesite este tipo de intervenciones sea una empresa que financieramente no está en su mejor momento. Por lo mismo el tipo de incentivos puede variar en función del presupuesto. Afortunadamente existen incentivos en especie bastante valorados y que pueden resultar económicos.
2. **Responsabilidades y Materiales.** También deben planearse y elaborarse todos los materiales que vayan

a requerirse durante la implementación de la estrategia de intervención. Así mismo se debe distinguir la responsabilidad que se tienen en función de los materiales. En el caso de esta propuesta se sugieren los siguientes:

- a. Visual de Reconocimientos: Consiste en una pizarra magnética en la cual se registrará visiblemente mediante tarjetas, el reconocimiento otorgado al empleado. Su vaciado será semanalmente en un archivo digital para ir conformando una base de datos, actividad realizada por el área de personal que dirija la implementación. Pasada una semana se reutilizarán las tarjetas. Por lo tanto, debe estar colocado uno en cada sitio de donde se reúnen diariamente los empleados de cada área.
- b. Tarjetas de reconocimiento verbal: Se utilizan tarjetas magnéticas plastificadas y preimpresas que se colocan en el Visual de Reconocimientos. Las tarjetas incluyen los siguientes datos: el nombre del empleado reconocido, el evento de conducta por el que fue reconocido, por quién fue reconocido, y con qué indicador del Balanced ScoreCard se relaciona. La persona que otorga el reconocimiento es la encargada de llenar la tarjeta y de vincular a través de esta, el evento de conducta específico con un indicador de desempeño. Esta persona puede ser cualquier empleado de la organización, compañero de equipo, cliente interno, etc.
- c. Cupones de canje: son cupones con un talón desprendible que se entrega al empleado una

vez que acumuló la cantidad de reconocimientos verbales que le hacen acreedor a un incentivo. La información que contiene es similar a las de tarjetas pero se omite “quién otorgó el reconocimiento” pues es la acumulación de varios y se agrega el número de reconocimientos verbales que ha acumulado el empleado. Se da el primero cuando acumula 4, luego el segundo cuando acumula 7 y otro sí acumula 10. Se tomará en cuenta la cantidad de reconocimientos verbales indicados en el talón para la selección del incentivo correspondiente. El empleado puede acumular como máximo 10 reconocimientos, teniendo la obligación de cambiar su talón, ya que estos no son acumulables. La persona que posee los cupones es el jefe del área en cuestión que una vez recibida la retroalimentación por parte del área de personal, debe mencionar y entregar el cupón al empleado reconocido en las reuniones matutinas diarias.

- d. Incentivos en especie: Se refiere a la recompensa material que recibirá el empleado como resultado de acumular reconocimientos verbales. Y estos deben dividirse en tres tipos: A, B y C, siendo el tipo C aquel de mayor valor. Entre los incentivos en especie que se consideran otorgar se encuentran tarjetas de regalo de diferentes tiendas de autoservicio con valores distintos (para los tres tipos), artículos para el hogar, tecnológicos, de uso personal y entradas a diferentes eventos deportivos, culturales y de entretenimiento (según la cartelera de temporada). Los incentivos en

especie estarán resguardados por el área de personal y serán los responsables de su entrega y su registro. Finalmente se recomienda que se vayan cambiando cada cierto periodo, y exista un catálogo o vitrina donde se puedan observar los incentivos en especie de forma que los empleados conozcan las recompensas que podrán obtener.

- e. Plumones para pizarrón blanco: Estos son indispensables para escribir sobre las tarjetas de reconocimiento y facilitar su reutilización. Se sugiere entregar los plumones que se consideren suficientes por área y es responsabilidad de los empleados conservarlos.
- f. Archivo digital: es una base de datos, que puede ser un tipo de tabla en la que se lleve un récord de los empleados reconocidos durante todo el periodo de implementación, en donde se incluya información como la fecha, el evento de conducta exhibido, y sí ha canjeado por algún incentivo en especie. La responsabilidad de su creación y alimentación constante es del área de personal que dirija la implementación de la estrategia de modificación de conducta.

#### **4.6.5. Fase 5 Evaluación**

En esta fase se espera encontrar un cambio en la frecuencia de las respuestas de los eventos de conducta en cuestión, de forma generalizada dentro de las diferentes áreas de la organización. Cuando se utiliza un programa de reforzamiento positivo, como en el caso de un programa de reconocimientos se espera que esta frecuencia haya aumentado de forma generalizada.

La fase de evaluación, aunque se propone como 5 y última fase, no necesariamente debe esperar hasta el final de la intervención para llevarse a cabo, sino que esta puede realizarse periódicamente de manera simultánea con la intervención, lo que además permite hacer las correcciones oportunas a la estrategia de intervención de forma que se alcance el objetivo final: modificar conductas de los empleados relacionadas con el desempeño para alcanzar estándares de productividad esperados.

En esta propuesta, la fase de evaluación usará como base los registros del archivo digital que controla el área de personal, que está alimentado por los registros en el visual de reconocimientos y a través de la entrega de los talones.

El utilizar un archivo digital a través de un procesador de textos o un procesador de hojas de cálculo permite obtener de forma sencilla gráficas que indiquen la tendencia de exhibición de las conductas deseables. Con esta información y la obtenida en la línea base se puede obtener lo siguiente:

- Sí ha habido un cambio significativo entre la línea base y los resultados actuales.
- En qué sentido existe este cambio.
- Y sí existe un impacto positivo (utilizando los índices adecuados) de los resultados de la intervención sobre los indicadores del Balanced Scorecard.

También es factible utilizar otras medidas para evaluar efectos colaterales del programa, como pueden ser las previamente mencionadas escalas que miden la motivación, satisfacción y compromiso organizacional. Sí se utilizan estas escalas se puede observar si también hubo un impacto en estos factores, con lo que se podrían estar cumpliendo varios objetivos con una misma estrategia.



Así, esta propuesta finaliza concretándose en un manual o SOP en el que se indica como se debe llevar a cabo un programa de reconocimientos, basándose en el modelo de modificación de la conducta organizacional ACC propuesto por Luthans, el cual se muestra a continuación:

#### **4.7. Guía base para la implementación de un Programa de Reconocimientos.**

##### **1. OBJETIVO. (Incluye los objetivos específicos del programa)**

###### **Ejemplos:**

1.1 Describir los pasos necesarios para otorgar un reconocimiento a la labor de cualquier empleado (personal eventual, contratista o becarios) siempre asociado a comportamientos específicos e identificando su impacto en la productividad de la organización.

1.2 Desarrollar una cultura de reconocimiento adecuada dentro de la organización que permita contribuir al compromiso organizacional del personal para alcanzar y/o exceder los resultados establecidos por la compañía.

1.3 Establecer las características de los diferentes tipos de reconocimiento.

##### **2. DEFINICIONES. (Las definiciones de los términos usados en la guía)**

###### **Ejemplos:**

2.1. **Reconocimiento:** Es una manifestación explícita, de diversas formas, que se brinda a un individuo o grupo de individuos por el comportamiento o acción tomada para alcanzar un resultado satisfactorio o sobresaliente. Es diferente a una felicitación o agradecimiento que se da por finalizar un trabajo.

## 2.2. Clasificación:

2.2.1. **Reconocimiento a comportamientos:** Es el reconocimiento que se realiza día a día de manera específica al colega por exhibir los comportamientos de un líder y que tiene un impacto directo en Seguridad, Calidad, Productividad y Costos.

Puede ser:

**Individual:** Es aquel que se otorga a un individuo por acciones concretas que lo hacen distinguirse de los demás.

**Grupal:** Es aquel que se otorga a un grupo de individuos que trabajaron y contribuyeron para un mismo objetivo.

2.3. **Funciones base:** Son las actividades y responsabilidades indicadas en el perfil del puesto del empleado.

## 2.4. Tipos de reconocimiento:

2.4.1. **Reconocimiento Tipo I (Verbal).**- Es aquel que se realiza verbalmente en presencia del empleado / grupo y tiene el propósito de reconocer acciones que hagan visible el **correcto desempeño de las funciones base** de la posición del(os) empleado(s) y/o que demuestran comportamientos de liderazgo esperados y que tienen un impacto directo en Seguridad, Calidad, Gente y Costos.

2.4.2. **Reconocimiento Tipo II (Incentivo en Especie).**- Es aquel que se realiza a través de un medio impreso y/o electrónico y tiene el propósito de reconocer comportamientos de liderazgo deseables que han sido exhibidos de forma

**consistente** y que tiene un impacto directo en Seguridad, Calidad, Productividad y Costos.

2.4.2.1. **Consistente.**- Se dice de un comportamiento o acción que se repite con frecuencia por parte de la misma persona.

2.4.2.2. **Incentivo en especie.**- Objeto establecido como un estímulo para el personal que constantemente acredita reconocimientos Tipo II. Existirán 3 tipos A, B y C.

2.5. **Otorgante:** Es cualquier colega que desee reconocer los comportamientos, trabajo y resultados de otro colega o grupo de colegas.

2.6. **Equipo de reconocimiento:** Está conformado por la Dirección de planta , las áreas de administración de personal y la red de agentes de cambio.

### **3. ALCANCE (Se describe claramente a quién va dirigido o aplica el programa)**

#### **Ejemplo:**

3.1 Esta guía aplica para todo empleado(s) de planta y personal eventual (outsourcing) que ejerce funciones base dentro de la compañía.

### **4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO (Se describen las reglas y forma en que se ejecutará el programa)**

#### **Ejemplos:**

##### **4.1. Cuadro Explicativo.**

4.1.1. Todo personal que **desea reconocer** la labor de algún empleado que desempeñe funciones base dentro de la

compañía, debe seleccionar el tipo de reconocimiento, de acuerdo a lo que se indica en el siguiente cuadro explicativo:

<b>TIPO DE RECONOCIMIENTO</b>	<b>¿Quién puede recibirlo?</b>	<b>Medio</b>	<b>Foro</b>	<b>Frecuencia óptima</b>
<b>Reconocimiento Tipo I Verbal</b>	Todo empleado y personal eventual (outsourcing) que ejercen funciones base dentro del sitio	<b>Verbalmente</b>  Registro en visual de reconocimientos	En cualquier reunión formal del área del empleado	Diariamente
<b>Reconocimiento Tipo II En especie</b>	Todo empleado y personal eventual (outsourcing) que ejercen funciones base dentro del sitio	<b>Formato impreso</b>  Cupón de reconocimiento o para canje de incentivos	En cualquier reunión formal del área del empleado	Variable según acumule el empleado

## 4.2. Descripción del proceso.

### 4.4.1. Si eligió el Reconocimiento Verbal (tipo I):

4.4.1.1. Informar directamente al empleado que se desea reconocer en una reunión formal de su área explicando el motivo del reconocimiento basado en: comportamientos de liderazgo, indicando su contribución contribuyan con la productividad de la compañía como Seguridad (S), Calidad (Q), Finanzas (C) y Personal (G).

4.4.1.2. Registrar en el visual de reconocimientos utilizando las tarjetas de reconocimiento. (Ver explicación del material en el Capítulo IV punto 4.6.4.1).

#### **4.4.2. Si eligió el Reconocimiento En especie (tipo II):**

4.4.2.1. El empleado se puede hacerse acreedor a un reconocimiento en especie al acumular los reconocimientos verbales recibidos. Al alcanzar cierta cantidad debe recibir el formato impreso de reconocimiento por parte de su supervisor y decidir cuándo canjearlo por un incentivo, de la siguiente forma:

- 4 reconocimientos verbales y acredita un Incentivo tipo “A”
- 7 reconocimientos verbales y acredita un incentivo tipo “B”
- 10 reconocimientos verbales y acredita un incentivo tipo “C”

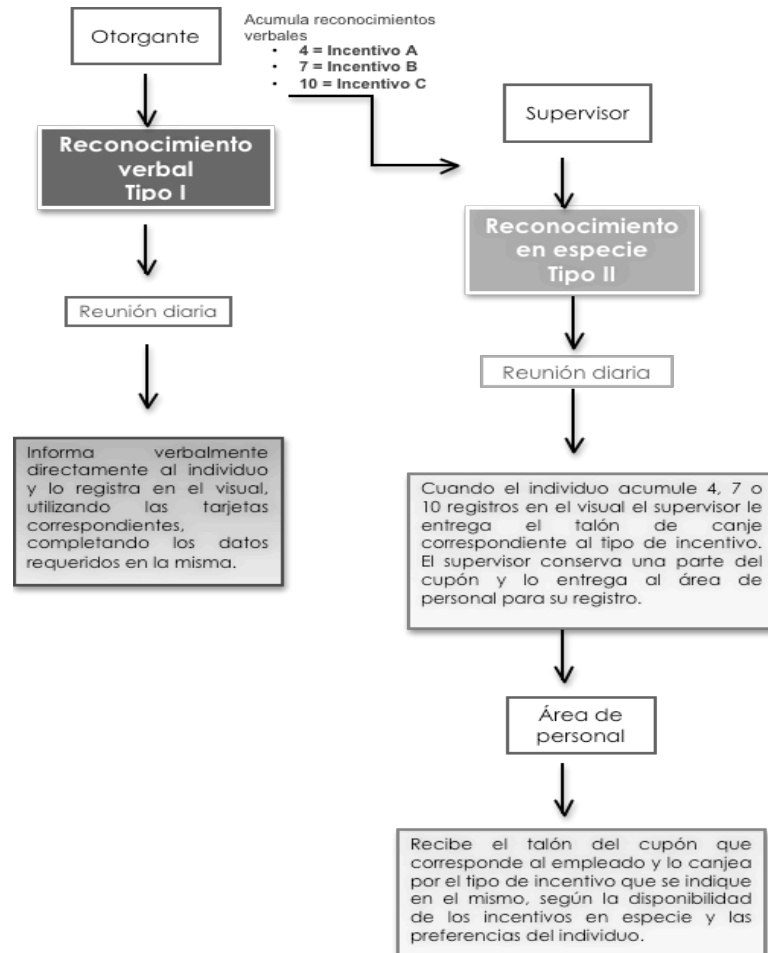
4.4.2.3. El jefe directo debe entregar el cupón con el talón (de personal) al individuo en una reunión formal para su posterior canje. Debe conservar el resto del formato (talón para el área de personal) y entregarlo al área de personal para su registro.

4.4.2.4. El área de personal deberá registrarlo en un archivo digital destinado para lo mismo (layout).

4.4.2.5. El área de personal deberá recibir los talones de canje acumulados por parte del personal reconocido cuando este lo presente para recibir el incentivo en especie.

4.4.2.6. El área de personal debe otorgar el incentivo en especie al que es acreedor el personal reconocido de forma personal.

### 4.3. Diagrama de los tipos de reconocimiento.



## 5. RESPONSABILIDADES (se especifica la función o papel que los diferentes miembros de la organización tendrán dentro del programa)

### Ejemplos:

#### 5.1 Todo empleado de planta y personal eventual (outsourcing):

5.1.1. Es responsabilidad de todos los miembros del sitio fomentar y desarrollar la cultura de reconocimiento en todos los colegas del sitio (360 grados), apegándose a los lineamientos de la presente guía.

5.1.2. Realizar reconocimientos de tipo I en las reuniones formales de su área frente al colega que se busca reconocer y registrarlos en el visual de reconocimiento colocado en su área.

## **5.2 Jefes de Área y Gerentes.**

5.2.1. Realizar reconocimientos de tipo I en las reuniones diarias en presencia del colega y registrarlo en el visual de reconocimiento colocado en su área.

5.2.2. Otorgar los cupones que pueden llevar a un reconocimiento de tipo II (incentivo en especie) al empleado que acumule el suficiente número de reconocimientos verbales, guardando el talón del área de personal y entregarlo de manera inmediata a dicha área.

## **5.3 Red de Agentes de cambio.**

5.3.1. Realizar reconocimientos de tipo I en las reuniones diarias en presencia del colega y registrarlo en el visual de reconocimiento colocado en su área.

5.3.2. Modelar la cultura de reconocimiento en la organización a través de diversos foros formales e informales.

5.3.3. Resolver dudas en cuestión del proceso siempre bajo la dirección del área de personal.

## **5.4 Área de Personal:**

5.4.1 Formar parte del equipo de reconocimiento.

5.4.2. Llevar la trazabilidad de los reconocimientos otorgados al personal, vaciando semanalmente la información generada en el visual de reconocimientos de cada área, en el archivo digital correspondiente.

5.4.3. Asegurarse que estén disponibles y al alcance de los empleados todos los materiales necesarios para llevar a cabo los reconocimientos formatos de Reconocimiento

5.4.4. Entregar los incentivos en especie al personal reconocido en un lapso máximo de 2 semanas a partir de la recepción de la evidencia y acreditación.

5.4.5. Evaluar periódicamente el programa de reconocimiento, relacionando su impacto sobre los indicadores de productividad de la compañía y preparar los reportes correspondientes.

#### **5.6. Director de la compañía.**

5.6.1. Modelar la cultura de reconocimiento en el sitio a través de diversos foros formales e informales.

5.6.2. Revisar y autorizar la presente guía.

5.6.3. Formar parte del equipo de reconocimiento para la implementación del programa.

### **6. REFERENCIAS**

En esta sección se pueden agregar aquellas políticas de la compañía que sustenten la implementación de un programa de reconocimientos, así como los textos revisados para lograr la guía.

### **7. ANEXOS**

En esta sección se agregan todos los formatos, tarjetas y cupones (en miniatura) que se utilizarán durante la aplicación del programa que pueden basarse en los materiales descritos en el Capítulo IV en el punto 4.6.4.1.



## **CONCLUSIONES.**

La propuesta aquí descrita para la elaboración de un programa de reconocimientos basado en el AEC parte de un modelo diseñado por Luthans y compañía (Luthans, 1989) que ha sido utilizado ampliamente en la actualidad por diferentes empresas y organizaciones del mundo. Desde consultorías, como Bain & Company, hasta empresas farmacéuticas como MSD, han desarrollado sus propios modelos de administración de antecedentes y consecuencias basados en el modelo de Luthans; y es que conforme aumentan las investigaciones de campo al respecto se ha demostrado que tienen grandes efectos positivos sobre sus índices de productividad. Se recomienda al lector investigar más acerca de cómo distintas compañías aplican el modelo y los índices de éxito que han alcanzado relacionados a su aplicación.

Así bien, el presente trabajo propone utilizar el modelo con el “disfraz” de un programa de reconocimientos y probar sus resultados dentro de una empresa transnacional con las características antes descritas en el capítulo IV. Para esto además de ejemplificar cómo “darle vida” a cada uno de las fases del modelo brinda un manual que puede ser usado como guía por otros administradores de personal que pretendan utilizar las ciencias de la conducta para solucionar las problemáticas específicas de la organización a la que pertenecen.

Por lo mismo, resulta conveniente en esta sección final analizar las ventajas y limitaciones que conlleva esta propuesta.

### **5.1. Limitaciones**

Esta propuesta parte de muchos supuestos y cuestiones preliminares que se han descrito en el capítulo IV, y que de alguna manera restringen su uso en cualquier tipo de organización. Sin embargo, esto no demerita su valor, pues para un buen administrador de personal, servirá indudablemente como una guía, cuidando tropicalizar adecuadamente los elementos de la propuesta a su propia organización.

Algunos de estos supuestos que impactan de manera importante el éxito del programa son la cultura de reconocimientos existente en una empresa, sí es que la hay, el presupuesto con el que se pueda contar para la implementación de un programa, la cantidad de recursos de tiempo y de personal invertidos sobre todo en temas de entrenamiento y capacitación, procesos de comunicación y por último el apoyo que reciba la implementación del programa por todos los niveles de la organización. A continuación se describe cada aspecto:

- Sí existe ya un antecedente de una política de reconocimientos que fracasó, será difícil que de entrada un nuevo programa de reconocimientos tenga buena aceptación por parte de los empleados de todos los niveles de la compañía, aunque no es imposible. Esta propuesta tiene más probabilidades de éxito sí es fresca y nueva para los empleados. Para evitar mayor resistencia al cambio es importante que se tome en cuenta el clima actual para la introducción de este programa (Robbins, 2013). Además de esto, es de suma importancia que el reconocimiento forme parte de los valores de la compañía sino carecerá de completo sentido, pues cambiar los valores de una compañía cuando ésta atraviesa por problemas de productividad, financieros o de cualquier índole es una labor que nada tiene que ver con la propuesta actual, ya que esta tiene un límite. Finalmente sí no existe una cultura de reconocimientos, esta propuesta puede ser una pequeña parte de un gran plan para establecer dicha cultura, lo cual probablemente requiere de muchas acciones anteriores para llegar al punto en que se pueda utilizar. Es decir, que probablemente tome mucho tiempo a la organización el poder aplicar este modelo.
- Esta propuesta asume, que de una manera u otra existe presupuesto suficiente para implementar la segunda parte del programa de reforzamiento, que son los incentivos en especie. Para que se aplique al pie de la letra esta propuesta, requiere que exista dicho presupuesto, sin embargo sí se modifica ligeramente, el programa de reforzamiento puede constar de su primer etapa de

reconocimientos verbales o cambiando los incentivos en especie por otro tipo de recompensas no financieras. De esta forma la propuesta continua siendo una buena guía para quienes deseen aplicarla y no cuenten con el presupuesto necesario.

- Además esta propuesta considera que debe designarse tiempo y personal para los entrenamientos correspondientes de forma que los registros de la línea base, la identificación de antecedentes y consecuencias, y la forma en que se reconocerá y se registrarán los reconocimientos, sean ejecutados de manera eficaz (Luthans, 1989). De la misma manera, quizá no de forma tan intensiva, todos los empleados de la organización, aunque no sean observadores o formen parte de los patrocinadores, deben conocer de manera básica el proceso que se seguirá para otorgar los reconocimientos, poder exponer sus dudas y saber cómo serán recompensados y por qué, lo que implica procesos de comunicación muy efectivos para cascadear la información hasta el último empleado de la empresa. Las formas en que se decida comunicar a los empleados la implementación de un programa de este tipo y los objetivos que persigue va a depender de cada organización y sus formas pueden ser variadas: juntas generales, juntas por área, comunicados por correo electrónico, folletos, anuncios en televisiones, etc. Sin entrenamientos y comunicación la propuesta no tiene posibilidades de tener éxito.
- Como resultado de lo anterior, es decir de los entrenamientos y las comunicaciones adecuadas (Robbins, 2013), se podrá lograr o no que la propuesta sea comprada por los diferentes niveles de la organización (esto es diferente al patrocinio inicial por parte de la dirección), siendo estos dos aspectos, métodos adecuados para manejar la resistencia ante la implementación de un programa nuevo. Los administradores no deben preocuparse si uno o dos personas de cada nivel no están de acuerdo con el proyecto, pero sí deben preocuparse si los líderes de áreas, ya sean formales e informales no están de acuerdo e incluso buscan boicotear la implementación del programa. Para que esta propuesta sea exitosa

debe ser aceptada en su mayoría por la organización, y esto depende de los medios que se utilicen para venderla.

- Otra limitante muy importante, es que el programa de reforzamiento, en específico quien lleva a cabo operativamente la administración de la consecuencia, no será una sola persona, sino que puede ser cualquier empleado. Esto puede acarrear problemas si los empleados no entienden la importancia de la contingencia y contigüidad de la conducta. Como parte del entrenamiento, aunque no se utilicen los términos como contigüidad o contingencia, es necesario que los empleados comprendan que administrar la consecuencia lo más pronto posible a la emisión de la conducta es de suma importancia para reconocer de forma adecuada a sus compañeros. Aunque no tengan demasiado clara la razón, los empleados deben saber perfectamente que un reconocimiento tardío no sirve de nada dentro del programa. Lo más tarde que se puede hacer un reconocimiento es al día siguiente, por lo que un esquema administrativo donde hay de pocas reuniones formales de equipo también puede evitar el éxito de la propuesta. El problema resultante de esto es que se corre el riesgo de que en la práctica real en vez de ser un programa del tipo RFC se convierta en uno intermitente del tipo RV, cuyos efectos se sabe son distintos. Es por esto que nuevamente, el entrenamiento eficiente es de suma importancia, y aunque se considere una desventaja no arruina de todo la implementación, pues en un programa RV, aunque la tasa de frecuencia de respuestas no es tan alta como en un RFC, se mantiene constante pues en este caso, el individuo sabe que eventualmente, si continua exhibiendo las conductas deseables, recibirá un reconocimiento. Este tipo de modificaciones se sugieren de manera intencional en etapas más avanzadas de la implementación como en el mantenimiento de los resultados.

## 5.2. Ventajas

La propuesta tal y como está elaborada se prevé cuente con un número importante de ventajas que a continuación se presentan:

- Tiene una sólida base científica ya que está fundamentada en un modelo de modificación de la conducta (Luthans, 1989), y permite obtener resultados “contantes y sonantes”. Esta propuesta está lejos de ser una corazonada o acto de fe el cual se “cree” que puede funcionar para solucionar problemáticas organizacionales; y es más bien una propuesta basada en un modelo que cuenta con amplias bases teóricas y empíricas que sustentan su uso dentro de la administración de personal. Permite obtener datos cuantitativos, que en la mayoría de las ocasiones son de suma importancia para los niveles más altos de la organización, ya que prefieren ver todos los problemas y soluciones a los mismos, en números.
- Muestra la forma en que los eventos de conducta, es decir lo más básico de las conductas de los empleados, se conectan con los índices de productividad de una empresa trasnacional. Esto favorece un elemento conocido como “compromiso organizacional” que según Muchinsky (2007) se refiere, en términos sencillos, al sentido de pertenencia de un empleado para con su organización y adoptar como suyos los objetivos de la misma. El sentido en el que lo favorece es que los empleados que no tenían claro la importancia de su rol y de sus acciones dentro del éxito de la compañía puedan ahora entenderlo y desempeñarse con conciencia plena de que sus actos tienen impacto y forman parte de los éxitos de la compañía. En función de lo que describe Ivancevich (2006) el que los empleados exhiban compromiso para con la organización como resultado de recibir recompensas, especialmente intrínsecas como el reconocimiento, tendrá un efecto benéfico sobre la misma.
- Favorece poner en práctica el reconocimiento en 360° como en este trabajo se le ha llamado , y que consiste en que cualquier empleado de la organización puede otorgar un reconocimiento a otro, en

cualquier dirección, ya sea ascendente, descendente y lateralmente, rompiendo con la idea de que el reconocimiento sólo puede ser otorgado por el jefe o alguien con nivel jerárquico superior al del empleado como lo describe Bob Nelson (2003) en su libro “1001 formas de recompensar un trabajo bien hecho”.

- Además según lo que comenta Bob Nelson en “Bob Nelson el Gurú de la motivación” (Díaz, 2013) un programa de reconocimientos bien implementado, en el que toda la organización entiende la importancia del reconocimiento, puede ser una buena estrategia para mejorar su cultura de reconocimientos e impactar positivamente en la motivación de los empleados
- Como gran parte de la ejecución de la estrategia de intervención, o mejor dicho, del programa de reforzamiento recae sobre los hombros de todos los empleados, estos se sienten más comprometidos a participar en el programa sí han sido previamente convencidos de sus beneficios que se relaciona ampliamente con el compromiso organizacional e individual descrito por Muchinsky (2007).
- Complementa adecuadamente dos enfoques de estudio de la conducta que a lo largo del tiempo han sido considerados como opuestos (Luthans, 1989) y los concreta en un modelo aplicable para la modificación de la conducta organizacional.

Se dejan entonces sobre la mesa las ventajas y limitantes que forman parte de la propuesta para que otros administradores de personal consideren cuidadosamente todos los pormenores y haberes que se requieren para su implementación exitosa.

Para concluir, se considera que esta propuesta puede cumplir con su objetivo de una manera bastante eficiente sí se aplica adecuadamente en función de las políticas, cultura y valores, y en general del contexto externo e interno de la compañía en la que se desee aplicar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Bridwell, L. (1976) *“Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory”* en *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 15. Pp. 212-240.
2. Chance, P. (2001) *“Aprendizaje y Conducta”*. Manual Moderno. 3ª edición. México.
3. Cokins, G. (2013) *“A Kite with a Broken String - The Balanced Scorecard”*. Balanced Scorecard Institute. [en línea] Fuente: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org). Carolina del Norte. [Fecha de consulta: 12 de agosto de 2014].
4. Dawis, R. (2004) *“Job satisfaction”*. en *Comprehensive handbook of psychological assessment*. Pp. 470-481. Nueva York.
5. Díaz N, (2013) *“Bob Nelson, el Gurú de la Motivación”*, en *Revista trimestral Gestión #19*. Pp. 18-19. Santo Domingo.
6. Escala, M. (1977). *“Análisis Conductual Aplicado a la Educación: ¿liberación o domesticación?”* en *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 9. No.3. Pp. 397-407.
7. Gibson, J. (2006) *“Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos”*. McGraw-Hill Interamericana. México.
8. I-Myth Inc. (2012) *“ROI Incentive Programs: A case study for direct sales Incentive success”* en *The Incentive Foundation Research* [en línea] Fuente: [www.theirf.org](http://www.theirf.org). St. Louis, MO. 2011. [Fecha de consulta: 04 de agosto de 2014].
9. Ivancevich, J. (2006) *“Comportamiento Organizacional”* McGraw-Hill Interamericana. México.

10. Litre, P. (2011) *“Changing Behaviors To Deliver Business Results”*. Bain & Company Inc. Atlanta.
11. Luthans, F. y Kreitner, R. (1989) *“Modificación de la Conducta Organizacional: Administración de las Contingencia de Conducta”*. Editoria Trillas. México.
12. Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) *“Dirección y administración de Recursos*. USA: Addeson Wesler Iberoamericana.
13. Muchinsky, P. (2007) *“Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional”*. Thompson. México.
14. Nelson, B. (2003) *“1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho: cómo gratificar y fidelizar a los empleados”*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
15. Nelson B. (2001) *“Factors that Enhance or Inhibit the Use of Non-Monetary Recognition by U.S. Managers”* [en línea] Fuente: <http://novascotia.ca/psc/pdf/employeeCentre/recognition/toolkit/step1/BobsPhDDissertation.pdf>. Claremont University, California. [Fecha de consulta: 17 de mayo de 2014].
16. Pulliam, P. y Phillips, J. (2007). *“Fundamentos del ROI”*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
17. Rodríguez, C. (1999). *“El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas”*. ITESO. México.
18. Real Academia Española. (2001). *“Diccionario de la lengua española”* (22.<sup>a</sup> ed.). Madrid, España.



19. Robbins, S. (2013) *“Comportamiento Organizacional”*. Pearson Education. México.
20. Schneier, C. (1989) *“Capitalizing on Performance Management Recognition and Reward Systems”*, Compensation and Benefits Review, revista bimestral. Pp. 23.
21. The Incentive Research Foundation. *“The use of rewards and recognition awards in organizations”*. [en línea] Fuente: [www.theirf.org](http://www.theirf.org). St. Louis, MO. 2011. [Fecha de consulta: 04 de agosto de 2014].
22. Trivisonno, C. (2007) *“Introducción al enfoque ABA en autismo y retraso de desarrollo”*. Lulu Ediciones. Buenos Aires.