

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**IMPACTO DEL SISTEMA DE INCENTIVOS DENTRO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Autores:
Gonzalo Martínez Suárez
Jennifer Schroeder Puerto

Ensayo de grado

Profesora:
Faneth Serrano Ledesma
Docente de la cátedra de seminario de grado

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2012**



IMPACTO DEL SISTEMA DE INCENTIVOS DENTRO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL

Autores:
Gonzalo Martínez Suárez
Jennifer Schroeder Puerto

Trabajo Presentado a:
Docente Faneth Serrano Ledesma

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO
Bogotá, 2012

INTRODUCCION

El presente documento está dirigido a todas aquellas personas, que deseen hacer una incursión en el tema de la cultura organizacional y como esta, se ve afectada por la incorporación de programas de estímulos e incentivos. Igualmente no pretende ser un tratado, sino la presentación general sobre los fundamentos de los teóricos más sobresalientes en el tema. Todo este conocimiento y técnicas, ha permitido transformar la forma en que el trabajador responde para ser más productivo y la organización más eficiente.

El recorrido teórico, permitirá analizar la cultura empresarial, mediante las formas conductuales que han originado los sistemas de incentivos desarrollados en las organizaciones modernas. Por su parte los incentivos han generado un importante impacto que también es presentado en el segundo capítulo del presente texto. En definitiva el contexto convalida la tesis que indica, que los sistemas de incentivos afectan positivamente a los empleados en su desempeño laboral, lo que se ve reflejado en la cultura organizacional de la empresa.

La cultura empresarial cobra importancia en las organizaciones modernas, ya que es un elemento que permite conocer la salud en que se encuentra, su diagnóstico y evaluación determina el nivel de desarrollo y las principales falencias que deben ser atacadas mediante un plan de acción bien definido.

Se puede decir que la cultura organizacional es para una organización, lo que la personalidad es para un individuo, por lo cual es susceptible de desarrollo y crecimiento. En conclusión el futuro de una organización esta marcado por las acciones que se tomen para cultivar una buena cultura empresarial, por los principios y valores en que se fundamente y por el trato que reciban los trabajadores.

Sean bienvenidas todas aquellas personas que deseen auscultar un poco en los temas organizacionales, especialmente en el de la cultura empresarial y la evolución que ha tenido y de cómo ha influido los estímulos e incentivos en la conducta de los trabajadores.

CAPITULO I

ORGANIZACIÓN, CULTURA EMPRESARIAL Y CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES

La evolución de las organizaciones sociales le ha permitido a la humanidad mejorar sus condiciones de vida para asegurar la supervivencia de la especie humana. Sin lugar a dudas no ha sido otro el éxito del hombre sobre las demás especies, al desarrollar un lenguaje que le permitió mantener la cohesión de los individuos de los clanes y pasar de generación en generación su conocimiento y con él sus creencias y valores; es así como nacieron las organizaciones y con ellas toda una forma de vida que ha evolucionado.

La construcción de las sociedades dio origen a diferentes formas de organización que evolucionaron hasta convertirse en modelos eficientes para la guerra, la agricultura, el culto y el conocimiento. Este conocimiento ha sido base fundamental en los nuevos desarrollos que han llevado a los individuos, no solamente a sentirse dueños de sí mismos, sino a tratar de responder las preguntas fundamentales del origen de la vida y del universo. Para responder estos interrogantes han creado dioses, religiones, y teorías que le sirven como elemento integrador de pensamientos y eje fundamental para mantener adeptos, elemento importante en las sociedades.

¿Pero cómo se define realmente el concepto de Organización?, al respecto algunos autores proponen:

Para Schein (1992) las organizaciones son “Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinados mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influye sobre ellos”.

Para Haas y Darabek (1973) es “Un sistema discernible de interacción relativamente permanente y complejo, desde este punto de vista las organizaciones pueden ser reservadas como series de interacciones estandarizadas entre actores”.

Según Argyris (1975) “cuando son observadas atentamente ellas se revelan compuestas por actividades humanas en diversos niveles de análisis. Personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional”.

Para Gutiérrez (1994) “Sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”.

Expresa Mello “Son por tanto, inherentes al concepto de sistema (1) interdependencia entre las partes, (2) interacción entre ellas, y (3) globalidad de la forma.” Se puede agregar una cuarta (4), el surgimiento de propiedades emergente que no tienen las partes por separadas.

Con fundamento en las definiciones presentadas, se puede decir que las organizaciones son un sistema social con un orden lógico para el logro de objetivos que han sido estructurados deliberadamente dentro de fronteras identificables. Estas organizaciones responden a algunas características comunes como son: la tendencia a mantenerse en el estado actual para su

auto protección, potencial para aumentar su capacidad interna e influir en el medio y cultura propia. Por lo tanto la organización es una red de interacciones entre individuos que componen un sistema social y que definen una cultura propia.

En la medida en que evolucionó el pensamiento y la sociedad, lo hizo la organización del trabajo, y con ella apareció toda una nueva forma de vida. Cuando el hombre deja de ser nómada y encuentra que el sedentarismo y la cría de especies son benéficos con la agricultura, identifica nuevas responsabilidades que deben ser repartidas entre los integrantes de las sociedades incipientes. En este momento se identifica claramente la especialización del trabajo que más adelante tomará nuevas formas en la revolución industrial.

Las culturas antiguas ya tenían bien definido los esquemas de organización; esto lo podemos evidenciar en las grandes empresas que se crearon para la ejecución de proyectos tan importantes como las pirámides de Egipto. Para este momento de la historia ya se contaba con toda una estructura que permitía ejecutar los proyectos y entregarlos al cliente. La organización tenía los niveles básicos de cualquier empresa, accionistas, un gerente con algunos directivos, mandos medios y obreros (esclavos).

Más adelante durante la revolución industrial los esclavos son denominados obreros, básicamente porque la evolución del concepto del valor del trabajo se transformó y se necesitó que se pagara por la actividad realizada. A pesar de las difíciles condiciones en que se tenían los obreros durante la revolución industrial, ya existía un modelo de recompensa que

evolucionaria positivamente. En los primeros años del siglo xx los sindicatos cobran gran importancia y mediante huelgas obligan a que las grandes compañías creen programas de mejora para los obreros.

Uno de los individuos que realizó grandes aportes a la actividad industrial y a sus trabajadores, fue Elton Mayo (1927), con respecto a este personaje, Wikipedia nos dice que:

Es sobre todo conocido por sus estudios de organización del comportamiento que incluye los estudios de Hawthorne o *Hawthorne Studies de la lógica del sentimiento* de los trabajadores y la *lógica del costo y la eficiencia* de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones.

Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Por aquel entonces, también estaban iniciando estudios del comportamiento de los individuos las escuelas humanistas de la psicología, los cuales pronto llegarían a las mismas conclusiones. Luego de haber realizado los experimentos en western Electric Company, que tenía como objetivo determinar la relación entre la satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la producción, el señor Elton mayo afirmó:

“El hombre no era una máquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo”.

El experimento Hawthorne, estudió el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros, comprobó que las condiciones psicológicas afectan la productividad, a mayor luz mayor productividad y viceversa. A partir de este estudio se llegó a una serie de conclusiones que hoy son totalmente vigentes y que han permitido no solamente mejorar las condiciones de los trabajadores, sino también de las empresas, ya que estas se ven beneficiadas con la mayor eficiencia de los procesos. Entre las principales conclusiones encontramos:

1. El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
2. El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos.
3. Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
4. En Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa paso a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.
5. En la organización es muy importante tener en cuenta los aspectos y las decisiones que tienen los empleados para enfocar y establecer las relaciones humanas.

6. Elton mayo llego a la conclusión de que a mayor interacción mayor será su capacidad productiva.
7. Cualquier cambio produce una reacción en el personal.
8. Gracias a este experimento se pudo comprobar que si el trabajador se sentía bien sería más productivo a la hora de trabajar.

Para los empresarios de la época, era claro que el hombre debía trabajar y procurarse el mismo los incentivos que le permitieran rendir mejor en su labor, desconociendo las ventajas que trae la motivación. A lo largo de muchos años se ha hablado de la importancia que tiene el salario como eje fundamental de la motivación en el trabajo. Ese mito ha sido desmentido en varias ocasiones, principalmente porque una vez el trabajador alcanza la estabilidad económica, este pierde la importancia y se traslada a otras necesidades.

Si bien es cierto que la paga es importante, definitivamente no es el motivador más importante para que un individuo se autorrealice en ella misma. Existen otros elementos que resultan ser más importantes para que los trabajadores quieran permanecer en su trabajo y en la organización. Estos pueden estar relacionados con la estabilidad laboral, la buena relación con sus jefes y compañeros o los elementos agregados que no son constitutivos de salario pero que le permiten mejorar sus condiciones de vida y que generan un mejor un mejor clima organizacional.

La forma en que actúan y responden los individuos en las empresas de hoy, se conoce como cultura de la organización o de la empresa o simplemente cultura organizacional, siendo como ya se dijo desde antes un conjunto de creencias y valores que se comparten entre sus miembros y que

le dan una personalidad definida. Es una construcción colectiva que han hecho los gestores para imprimir un carácter especial único, con el cual dentro de una estrategia preparada, se espera alcanzar la realización de la organización.

A propósito de la cultura existen algunas definiciones que han sido planteadas por diferentes autores, entre las más destacadas encontramos:

Para Petigrew (1979), "la cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc, que es creado y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa."

Para Ouichi (1981), "Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización".

Mintzberg (1984), "Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización".

Anzinzu (1885), "Conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidas por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones".

Según Pumpin y otros (1985), "El conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa".

Ansoff (1985), "denomino cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de dicho grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamientos estratégicos".

Galeano (1985), "la creación de un sistema de símbolos que se comparten y se recrean sin cesar, cuando es un sistema vivo".

Schein (1985), llama Cultura a "un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".

Robbins (1989), la denomina "Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos".

Barnett (1990) "conjunto de las formas de conducirse, es decir, comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado".

Las definiciones presentadas tienen diferentes niveles de conceptualización pero en definitiva se puede afirmar que cultura se concreta desde la creación de la organización y abarca a todos elementos constitutivos de la misma. También podemos afirmar que la cultura se ve afectada por el paso del tiempo, dado que la organización es dinámica y está conformada por personas, estas adquieren nuevos comportamientos que pueden cambiar la forma de la cultura. Estos cambios se ven reflejados en lo que tradicionalmente se conoce como valores.

Los valores por lo tanto son la base de la cultura de las organizaciones y permiten a partir de un sistema de comunicación formal o informal, incorporarse en pensamiento y forma de actuar de las personas. Resulta muy importante que este conjunto de creencias sea aceptado e interiorizado en todos los niveles de la organización para que logre su cometido de manera

general y permita alcanzar los objetivos propuestos por quienes la lideran. Igualmente, se necesita que ese conjunto de creencias no vayan en contra de los derechos fundamentales y sociales, dado que las organizaciones formalmente constituidas deben propender por el bien común.

CAPITULO II

INCENTIVOS E IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

La personalidad que adquieren las empresas se va fortaleciendo con el paso de tiempo y si ha sido bien definida, le permite a cada uno de sus integrantes crecer con la empresa y alcanzar sus propias metas. Pero para que una organización llegue a este punto, requiere del compromiso constante de sus líderes (directivos), quienes tienen el compromiso de mantener sintonizados a todos sus subalternos, mediante el uso de técnicas de motivación y logro. Bajo estos preceptos, se puede afirmar que el resultado de la organización es la suma de los resultados individuales, los cuales pueden ser positivos o negativos.

El término motivación ha sido usado en las organizaciones para referirse a los estímulos que reciben los trabajadores para alcanzar los objetivos propuestos. Este término, está estrechamente relacionado con el interés intrínseco de las personas, el cual se ve reflejado en la voluntad con la cual responden a los estímulos motivacionales. Estos estímulos y la forma como se transmiten a los trabajadores, han sido estudiados por diferentes escuelas, siendo la más destacada la del señor Abraham Maslow (1954), con su teoría de “la Jerarquía de la Necesidades”.

Para el señor Maslow, el ser humano, es un individuo que debe satisfacer sus necesidades de las más arraigadas en el interior del individuo o primitivas, hasta las de realización y autorregulación, pasando en total por cinco etapas bien diferenciadas en una escala, como una pirámide. Para este autor, cuando se satisfacen las necesidades de un nivel inferior, aparece una necesidad de un nivel superior. Por lo tanto, En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades vitales y en la superior las de menos prioridad. Las necesidades según Maslow, de menor a mayor nivel en la jerarquía son: Fisiológicas, seguridad, sociales, reconocimiento y de autorrealización.

Existen otros teóricos que han abordado el tema de satisfacción de las necesidades y que han permitido generar modelos de alta productividad para las organizaciones, estos modelos se integran perfectamente a los principios clásicos del señor Maslow. A continuación daremos un vistazo muy rápido de lo que opinan los principales teóricos de las motivaciones y como sus estudios han demostrado el impacto que generan en las organizaciones.

Para Herzberg (1967), Los factores que motivan, no son los mismos que desmotivan, dado que cuando un trabajador se siente bien en su trabajo, usualmente se atribuye a ellos mismos, mientras que si se siente mal se le atribuye a factores de la organización. Los análisis realizados por este autor infieren la existencia de factores Higiénicos o externos al individuo y factores motivacionales o intrínsecos a la personalidad del trabajado. En definitiva para este autor el impacto no es significativo, por cuanto la motivación no nace de la organización sino de la persona.

Para McClelland (1989), los motivadores en las organizaciones están divididos en tres tipos que se relacionan directamente con la necesidad de cada individuo. Para algunos existe una necesidad de logro y se imponen metas muy exigentes, para otros la necesidad es de poder y requieren el reconocimiento de su estatus mientras que para otros la necesidad es de afiliación y buscan buenas relaciones interpersonales. Cada una de las necesidades deben ser satisfechas por un motivador diferente; el secreto en este caso esta en definir claramente la necesidad del trabajador, para poder obtener el mejor resultado y alcanzar el mayor impacto positivo en la productividad.

MgGregor (1966) por una parte opina que los individuos son perezosos por naturaleza y que se les debe motivar al cumplimiento de sus objetivos mediante el castigo; teoría conocida como X. De otra parte la teoría Y, afirma que el esfuerzo es constante en el ser humano y que se traduce en compromiso y continua búsqueda de nuevos retos. Con posterioridad se propone la teoría Z, en la cual incorpora a la organización, como eje fundamental de la motivación, dando con esto un espaldarazo a los programas de estímulos e incentivos al ser reconocido el impacto positivo que tiene la implementación de estas políticas.

Vroom y Porter (1968), afirman que:

“Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta”.

Para los autores, los individuos son seres pensantes, con sus propias creencias que abrigan esperanzas para el futuro de sus vidas, por lo que el resultado de sus acciones son la toma de decisiones entre diferentes alternativas, las que se esperan se vean recompensadas descifrando en su propio interior lo que la organización espera de ellos y como se debe responder a estos retos. Este fundamento es el que le ha dado el nombre de teoría de las expectativas, las cuales serán de alto impacto positivo, en la medida en que sean debidamente retroalimentadas por los líderes de la organización.

El doctor Luke (1969), Centra su teoría en la premisa que las metas son motivadores por sí mismas, guían muchos de los actos de los individuos al servir de impulsores de nuevos propósitos.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

Lo que se debe resaltar en la afirmación que hace Becker con relación a la Teoría de Luke, es que las personas necesitan retroalimentación, la cual no es otra cosa que el reconocimiento de su hacer. Mientras más reconocida sea una persona por su resultado, mayor motivación tendrá para alcanzar las metas, hasta llegar a un punto marginal decreciente, en el cual por más reconocimiento que se le haga en dinero o en especie, este no será capaz de mejorar su resultado.

Desde el punto de vista teórico, encontramos que los individuos, responden a factores internos y externos a su concepción de la realidad. Estos factores afectan de manera positiva o negativa la respuesta ante el logro de los objetivos que la organización se ha propuesto. Esta forma de concebir su propia realidad ante la organización es considerada el motor que todo empresario debe mantener encendido y afinado correctamente, para lograr llegar a la meta planeada.

La preocupación por mantener un clima adecuado en la organización que permita alcanzar los resultados esperados, se ha visto reflejada en una serie de técnicas y estrategias que son implementadas y que van desde las altamente impositivas, hasta las más liberales. En su mayoría, estas están fundamentadas en diferentes motivadores que tocan las necesidades internas de los trabajadores y que hacen de estos, máquinas humanas programadas para el logro de resultados. Estos resultados son el combustible que retroalimenta a la misma organización y permite mantener en movimiento al sistema empresarial.

Dado que los sistemas organizacionales son dinámicos y que están fundamentados en el desempeño de las personas, se ha creado programas de incentivos motivacionales, que generen retos y recompensas. Esto obliga a los líderes de las organizaciones a desarrollar estrategias que van desde las características que debe tener un individuo que llega a la organización por primera vez, hasta la forma como se mantienen altamente motivado y su separación de la misma por bajo resultado.

En realidad, nadie puede establecer el inicio del otorgamiento de los incentivos en las organizaciones, pero seguramente está relacionado con la estandarización de las actividades y operaciones en las industrias de comienzo del siglo XX. Al contar con estándares, se podía determinar con cierto grado de exactitud, si un obrero cumplía sus tareas en comparación al promedio de los demás obreros. Este fue un aspecto fundamental, que muy pronto llevó a duplicar y hasta a triplicar los resultados de las compañías.

Los estudios de tiempos y movimientos, fueron las herramientas predilectas por los padres de la administración moderna, que permitían elaborar tablas de medida de los resultados en las factorías. Para el señor Frederick W. Taylor, “Los trabajadores podrían aplicar un mayor esfuerzo con mejores resultados si se les pagaba incentivos financieros, basados en el número de unidades que producía”. Desde esa época hasta hoy las organizaciones se han preocupado continuamente por mantener una paga (compensación salarial), que esté acorde con la productividad de cada trabajador.

El objetivo principal de un programa de incentivos es transformar el pensamiento de los de los trabajadores de la organización, para que el resultado de sus tareas sea cada vez superior a los anteriores. Con esto se busca no solamente darle una razón a la empresa para mejorar sus resultados, sino al trabajador para que alcance la satisfacción de sus necesidades y por ende el de la sociedad. Otros objetivos también tienen que

ver que los planes deben ser entendidos y aceptados por los trabajadores y servir de instrumento de control de la producción o la gestión.

Además de los objetivos antes mencionados, existen otros que igualmente ayudan a desarrollar las necesidades de logro de la organización y del trabajador. Toro y F Cabrera H. 1998 (revista interamericana de Psicología Organizacional):

Motiva al trabajador a ser lo más productivo posible.

Propende por el mejoramiento de productividad del talento humano mediante el fortalecimiento de las competencias individuales y grupales.

Va en busca de la retención del talento humano valioso.

Permite que aquellos trabajadores de bajo rendimiento busquen horizontes fuera de la compañía.

Recluta del mercado el talento humano con mejor competencia.

De forma general, se pueden identificar programas para el pago de incentivos, para el enriquecimiento del puesto de trabajo y para la administración de objetivos. Cada uno de ellos busca un fin en si mismo, y en el impacto que genera a la organización y en el trabajador. Los tipos mas comunes incorporan incrementos en el salario de acuerdo con los resultados, retribución por el desempeño individual, ya se trate de piezas producidas o por destajo y comisión en ventas, adicionalmente existen también por resultados de grupo y de participación de utilidades.

El incentivo de enriquecimiento del puesto, es usado para aumentar los niveles motivacionales internos y la satisfacción frente a la actividad ejecutada. Permite al actor del incentivo aumentar su área de trabajo ya que es expansivo o absorbente, al abarcar otras actividades en el nivel horizontal del cargo, generando en los trabajadores mayores niveles de responsabilidad, autogestión y de autocontrol. En esencia, se trata de desarrollar la habilidad en el trabajador de ejecutar varios puestos de trabajo a la vez, lo que trae para la organización un ahorro en costos de personal y aumento de ingresos y de status para los empleados.

Los incentivos relacionados con la administración de objetivos, tocan mucho más la capacidad de los trabajadores, han sido diseñados para responder a las metas y retos impuestos por la organización. Están definidos por los niveles jerárquicos superiores, quienes en contraprestación por los resultados alcanzados han pactado la entrega de recompensas que pueden ser materiales o económicas. El fin último de estos incentivos es motivar al logro de mejores resultados, los cuales cada vez son más exigentes, ya que en la medida que se van acercando a la meta ésta se aumenta.

Los incentivos pueden clasificarse como de diferentes maneras, las más aceptadas por los teóricos son aquella que tienen que ver con la compensación y retribución, también llamados "económicos " y "no económicos". Los Incentivos económicos contemplan todo aquello representado en dinero o fácilmente convertible a este, entre estos se hallan los aumentos de sueldo, bonos, comisiones, etc. Entre los no económicos encontramos una serie de beneficios que pueden ser directamente para el empleado o para su núcleo familiar, los más conocidos tienen que ver con los

asistenciales, de apoyo social, médico, odontológicos y beneficio recreativos y apoyo a la educación etc.

Para los gerentes y ejecutivos de las compañías se desarrollan modelos de incentivos que pueden estar relacionados con la generación de utilidades. Estos modelos deben ser muy bien definidos entre las partes para determinar si se cancela en efectivo o en acciones de la compañía, actividad que es usual en los cargos de alto nivel de las sociedades con participación accionaria. El horizonte de tiempo para este modelo es de largo plazo, ya que suele realizarse al finalizar la gestión anual. En otras ocasiones se negocia un paquete completo de beneficios, tales como entrega de un vehículo, afiliación a clubes e incluso incorpora tarjetas de gastos de representación y cancelación del arriendo para él y su familia.

El impacto de los incentivos de los trabajadores es determinante de los resultados de la organización, ya que a través de estos, los directivos alcanzan sus objetivos propuestos y permiten mantener el ánimo alto en los empleados al incrementar sus rendimientos esperados. Pero también los trabajadores se benefician de estos ya sean en dinero o en especie y de esta manera, estos se sienten realizados al alcanzar sus expectativas y en algunos casos superarlas. Desde el punto de vista de la autorrealización, algunos trabajadores encuentran un motivador mucho más importante en su vida, ya que trasciende sus propias metas logrando un estado de plenitud según Maslow.

Las organizaciones siempre se han visto afectadas por el resultado de los trabajadores y dado que se está interactuando con personas y no con máquinas, se requiere de políticas internas que realcen el sentido humano, especialmente en cuanto a la forma en que se asignan las recompensas y castigos. El no desarrollar un programa de estímulos e incentivos adecuado es muestra de la falta de reconocimiento de quienes trabajan para esa compañía; esa deficiencia puede derivarse en baja productividad y pérdidas, las cuales no solamente van a afectar a los accionistas sino también a los empleados, quienes verán disminuido su ingreso y con el una pérdida para la economía.

Igualmente, se puede decir que la falta de un programa de estímulos e incentivos es un factor desmotivante para los trabajadores, quienes no identifican claramente si, sus resultados están siendo bien asumidos por sus superiores o si por el contrario existen deficiencias. Las organizaciones que sufren de este mal, suelen ser muy jerarquizadas, sin metas claras y propensas a la quiebra. Es entonces cuando la evaluación del desempeño laboral y los programas de estímulos e incentivos se convierten en herramientas claves para generar motivación y mejores resultados para el empleado y la compañía.

Luego de haber realizado este recorrido teórico conceptual, encontramos que los objetivos propuestos en este documento se han cumplido, pues se ha dado cuenta del análisis de la cultura empresarial, vista desde las formas conductuales y los sistemas de estímulos e incentivos. Igualmente se ha definido a través de los análisis de estos sistemas en las organizaciones, que estos ciertamente afectan positivamente el resultado tanto de las utilidades de la organización, como del trabajador.

Finalmente podemos afirmar que se ha validado completamente la tesis inicialmente planteada, ya que la cultura organizacional se ve positivamente afectada al igual que el desempeño de los trabajadores, cuando se implementan y ejecutan en las compañías programas y sistemas de incentivos que potencializan y maximizan los resultados de las organizaciones. Esperamos que los lectores, especialmente si tienen la fortuna de ser líderes de alguna forma organizacional, pongan en práctica programas de incentivos, los cuales les ayudarán a maximizar sus resultados.

CONCLUSIONES

Del presente documento podemos concluir, que los trabajadores de las organizaciones adoptan comportamientos que están directamente relacionados con los estímulos que reciben del medio empresarial, los cuales se ven reflejados mediante conductas individuales y colectivas llamadas cultura empresarial o cultura organizacional.

Por su parte los incentivos juegan un papel fundamental en la productividad de la organización; este resultado que puede ser positivo o negativo es generado por el grado de motivación que logra despertar en cada trabajador, el cual una vez consolidado genera impactos económicos, sociales y de clima organizacional.

Las organizaciones actuales se ven obligadas a ser más competitivas a cada instante, por lo que se requiere que además de incorporar nuevas tecnologías y técnicas de mejoramiento de los procesos, concienticen a sus líderes para que asuman la responsabilidad social que les asiste para no hacer de las empresas campos de batalla sino lugares en donde los trabajadores se realicen como personas.

Es necesario iniciar un plan a largo plazo que permita transformar los principios y valores sobre los cuales se fundamenta el trabajo en las organizaciones en un pensamiento de principios y valores globalizado, que permita romper las barreras paradigmáticas de las viejas prácticas a unas mucho mas actualizadas y que respeten al ser humano y al medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. (1996), Dangers in applying results from experimental social psychology. *American Psychologist*, 30(4), 469-485.

Chiavenato, I. *Introducción a la teoría general de la administración* (2000), México: McGraw-Hill.

Elton, M. (1927), *The social problems of an industrial civilization* Salem, NewHampshire: Ayer Company, Publishers.

Hass, J. E. y Drabek, T.E (1973), *Complex organizations: A sociological perspective*, Macmillan, Nueva York.

Maslow, A. (1991), *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A

Navajo, P. (2009), *Dirección estratégica estratégica*, Biblioteca Gestión Actual, LID Editorial Empresarial.

Shein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Vargas Hernández, J.G. (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/301

Toro Álvarez, F. (1990) *Desempeño y productividad: Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín Colombia: Ediciones Gráficas Ltda.

Toro Álvarez, F. (1998) "Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT". En: *Revista*

Interamericana de psicología ocupacional. Centro de investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional. Cincel Ltda: Vol. 17, No. 1.

----- Perfil motivacional del gerente exitoso. En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Centro de investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional. Cincel Ltda: Vol. 15, No. 1, 1996.