

# Psicología Organizacional Humana

# 2

Volumen 1, número 2, Diciembre 2008

ISSN 0718-5626

## ARTÍCULOS

**Liderazgo apreciativo: seis pasos para el cambio**

Fernanda Astudillo, Lorna Cortés, Jorge Santibáñez

**Un modelo para la definición organizacional del talento**

José María Saracho

**Actividad, contexto organizacional y competencias**

Carlos Díaz Canepa

**La conversación del Sí Mismo como centro del proyecto de formación de personas**

Roberto Arístegui

**Liderazgo centrado en la misión: cómo lograr liderazgo en toda la organización**

Pablo Cardona, Carlos Rey

**Satisfacción total en el trabajo**

Ignacio Fernández

## COMUNICACIONES BREVES

**Si quieres florecer**

Marcial Losada

## Editorial

La mirada positiva y el enfoque basado en fortalezas se han instalado con fuerza en los ámbitos organizacionales, con aplicaciones como la indagación apreciativa. En la primera revista, Dora Fried nos compartió la técnica de diálogos generativos desde la mirada constructorista social y sus notables efectos en la productividad, innovación y expansión personal, organizacional y social.

El enfoque apreciativo ha generado una revolución en la psicología y el management pues invita a mirar el vaso medio lleno, a cargarse de los recursos y fortalezas de lo que da vida y de lo que uno y los equipos en los que participa ya han hecho bien, para, desde ese propio poder, seguridad y positividad, desplegar las posibilidades futuras y construir en las alturas que se sueña. Desde ahí se puede enfrentar los problemas y las brechas con mayor probabilidad de efectividad y cambio.

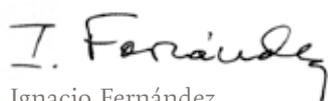
Este número 2 tiene el privilegio de contar con una comunicación breve de Marcial Losada, a mi juicio el psicólogo chileno vivo de mayor envergadura e impacto mundial por sus investigaciones organizacionales y por su genial fusión entre las condiciones para el alto desempeño desde la ciencia dura y el desarrollo personal y grupal en una mirada intimista y más cercana al despliegue existencial y espiritual de las personas.

La poderosa síntesis de sus hallazgos que presenta Losada opera como luminoso telón de fondo para explorar las reflexiones de Astudillo, Cortés y Santibáñez sobre liderazgo apreciativo y una notable mirada al talento que entrega José María Saracho. Los españoles Cardona y Rey comparten el rol que está jugando el liderazgo centrado en la misión, nuevamente en perspectiva apreciativa. Fernández amplía la noción de compensaciones monetarias a una mirada de búsqueda de la satisfacción total en el trabajo, desarrollando un modelo de compensaciones no monetarias.

En una vertiente de profunda reflexión académica, Roberto Arístegui nos comparte los fundamentos filosóficos para comprender la conversación del sí mismo y cómo desde ahí se construyen conversaciones organizacionales, y Carlos Díaz profundiza en torno al concepto de actividad y cómo se relaciona con las competencias y su aplicación contextual.

Este ejemplar de la revista Psicología Organizacional Humana tiene esta tonalidad apreciativa y expansiva, revelando dos fenómenos. Primero, que nuestra focalización editorial está en expandir aquello que genera efectividad desde un cómo positivo, declarando que los resultados sustentables derivan de procesos, contextos y personas positivas, emergentes y abiertas al aprendizaje humilde. En segundo lugar, constatamos que los artículos recibidos resuenan en esa vibración de energía expansiva, mostrando sincronía entre nuestra invitación, la contribución de los autores y el aporte percibido por los suscriptores, evidenciado en los numerosos comentarios sobre el primer número de Psicología Organizacional Humana.

Reiteramos nuestra invitación a autores de cualquier profesión y nacionalidad a enviarnos sus artículos. A partir de este número se inaugura la sección de Comunicaciones Breves, orientada a transmitir reflexiones y prácticas innovadoras y efectivas en organizaciones, por lo que el espectro de potenciales autores se amplía al mundo consultor y ejecutivo, sosteniendo nuestros estándares de alta profundidad conceptual y efectividad pragmática.



Ignacio Fernández  
Director  
Psicología Organizacional Humana

# Satisfacción Total en el Trabajo

*Ignacio Fernández  
Universidad Adolfo Ibáñez*

# Satisfacción Total en el Trabajo

*Ignacio Fernández, Universidad Adolfo Ibáñez*

## *Resumen*

El presente artículo propone un modelo que sintetiza las fuentes de motivación de las personas en el trabajo y las herramientas no monetarias que las organizaciones pueden usar para movilizar el desempeño de los trabajadores hacia el desempeño alto y alineado con las metas organizacionales. De este modo se busca aunar los resultados organizacionales y la satisfacción que las personas pueden obtener de sus trabajos, buscando un equilibrio poco frecuente y que emerge de un nuevo modo de ver las relaciones empresa – trabajador, donde es la organización la responsable de generar las condiciones organizacionales para desplegar el talento humano expresado en desempeño sobresaliente. Desafía a la psicología para ampliar la conceptualización sobre la motivación humana y su aplicación al trabajo.

Palabras claves: Satisfacción, motivación, compensación no monetaria, incentivo no monetario.

## *Abstract*

A descriptive model of sources of motivation at work is proposed, specifying non-monetary tools that could be used by organizations to drive workers behaviour to high performance aligned with organizational goals. Thus, the model pursues joint organizational results with work satisfaction, searching for a low frequent balance that emerges of a new perspective in workers-company relationships, where organization is responsible for create organizational conditions to unfold human talent expressed in high performance. Psychology is challenged to extend conceptualization about human motivation and its work application.

Key words: Satisfaction, motivation, non-monetary compensation, non-monetary incentive.

## 1. Contextualización

Uno de los compromisos que están progresivamente adquiriendo las empresas con una gestión profesionalizada de personas es buscar una mirada corporativa y común en la gestión de sus compensaciones, tanto monetarias como no monetarias (Aghazadeh, 2003).

El foco en el tema de compensaciones ha sido lo monetario, donde existe abundante evidencia y práctica respecto de evaluaciones de cargos, diseño de estructuras de remuneraciones y sistemas de incentivo variable. Se constata que éstas son prácticas conocidas y crecientemente extendidas en los sistemas de gestión de las empresas, diseñadas desde la alta gerencia y con el objetivo de dirigir el desempeño de las personas hacia la creación creciente y sostenida de valor económico para los accionistas (Bland, 2004).

No obstante las herramientas de compensación monetaria, la percepción de los trabajadores es que ellas no son suficientes para generar satisfacción con el trabajo ni un estímulo integral al alto desempeño (Lester & Kickull, 2001). Queda la sensación de que, al sólo desear aumentar la rentabilidad y la productividad, en el diseño de los sistemas de compensación no se consideran elementos humanos y grupales relevantes para que sea precisamente a los trabajadores a quienes les haga sentido y movilice conductas de valor para la organización. Hay una aceptación general de la necesidad de creación de riqueza. Las dudas aparecen en los caminos para estimular a las personas hacia ello y en las formas de distribución de las ganancias generadas. No se cuestiona el “qué”. Se considera mal concebido y mal diseñado el “cómo” llevar a las personas al desempeño sobresaliente (Kaplan & Norton, 2004; Kerrin & Oliver, 2003).

Por otro lado, los mandos medios declaran disponer de escasas herramientas para motivar al personal y afianzar su liderazgo en función de logro de las metas organizacionales, lo que hace real el problema en el lugar donde ocurre: en las conversaciones entre supervisor y supervisado, y en la capacidad del jefe de movilizar el comportamiento de las personas hacia los objetivos organizacionales (Allen & Helms, 2002; Gross & Friedman, 2004).

Dadas estas realidades, surge la necesidad de elaborar un modelo de compensaciones no monetarias, construido desde las prácticas de incentivos no monetarios que se estén aplicando hoy en las organizaciones, formal o informalmente, las buenas prácticas de otras empresas y la revisión de la bibliografía actual.

Como hipótesis nos planteamos que el diseño de un Sistema de Compensaciones No Monetarias debe responder a una visión integral de las necesidades y motivaciones del ser humano, pues desde la consideración de la integridad de las necesidades humanas nos parece que aumenta la probabilidad que las personas se desempeñen voluntariamente en un mayor nivel que los precedentes.

En la actualidad, las empresas con buenos estándares de desarrollo organizacional señalan que el camino de desarrollo de las personas es el fortalecimiento de sus competencias y la expresión de éstas en altos estándares de desempeño, lo que mejorará las oportunidades de promoción y desarrollo de las personas (Peters, 2004).

Dada esta realidad, construir e implementar un Sistema de Compensaciones No Monetarias permite asociar directamente el logro de estándares de competencia y desempeño a ciertos incentivos no monetarios, que sean genéricamente administrados por la supervisión (Lowe et al., 2002). Una de las resultantes finales del Modelo de Compensaciones no Monetarias es proveer de un “Portafolio de Herramientas de Incentivos No Monetarias” para la Supervisión. Estos incentivos no monetarios deben ligarse a los objetivos estratégicos de las empresas y a los impulsores motivaciones del desempeño superior (Chingos, 1997; Elson, 2003).

Se busca que el Sistema de Compensaciones No Monetarias contribuya a desplegar todo el

potencial de las personas, remitiendo estratégicamente a la contribución de las personas como fuente de ventaja competitiva y generación de valor sostenido para las organizaciones.

## 2. Modelo de Satisfacción Total

Las últimas dos décadas del siglo XX se caracterizaron por un marcado énfasis de las organizaciones por retribuir monetariamente a su personal, siendo las principales herramientas la implementación de estructuras de remuneraciones por categorías, asociando equidad interna y competitividad externa, y una creciente aplicación de sistemas de incentivos variables, asociando directamente lo monetario con los desempeños individuales, grupales y corporativos que lograban los estándares de las metas estratégicas del negocio. Lo anterior se ha denominado Modelo de Compensaciones Monetarias (Fernández y Baeza, 2002).

Las mejores prácticas de los últimos 5 años, así como la literatura especializada en el tema, han circunscrito el efecto de las compensaciones monetarias a algunas de las dimensiones que tienen influencia en el comportamiento laboral de las personas, visualizando que los motores motivacionales que sostienen desempeños de largo plazo responden a un conjunto de componentes más amplios y del cual las organizaciones necesitan hacerse cargo para asegurar el alineamiento de los desempeños de las personas con las metas organizacionales. La denominación más habitual ha sido “recompensa total” o total rewards (Bartol & Srivastava, 2002; Kerrin y Oliver, 2003).

Esta mirada es causal y opera tras la lógica de “si tú haces esto, la empresa te recompensa con esto”, lo que es consistente con la preeminencia de lo monetario como elemento de recompensa. Varios son los estudios que muestran el efecto motivador del dinero como extrínseco, cuyo impacto es de corto plazo, exige una administración y rediseño permanente por parte de las empresas para sostener el efecto motivacional inmediato, y no está asociado con aquellas necesidades y satisfactores que los trabajadores reportan como los más significativos para la mantención de desempeños en el largo plazo (Benabou y Tirole, 2003; Longnecker y Shanklin, 2004)

Son los factores intrínsecos los que generan un comportamiento laboral persistente, creativo, orientado a la innovación, comprometido y alineado con las metas organizacionales, por lo que *la motivación intrínseca se erige como la principal explicación de la agregación superior de valor desde una perspectiva individual* (Benabou y Tirole, 2003; Brooking y Francis, 2004; Jeffrey, 2004).

La relevancia de la motivación intrínseca ha aumentado significativamente en los últimos años. Si bien es parte del conocimiento colectivo intuir que los mejores desempeños se logran cuando la persona resuena internamente con las responsabilidades que lleva a cabo, son muchas las empresas que diseñan sus sistemas de compensaciones sólo desde lo monetario, desconsiderando la influencia del potencial humano y manteniendo la lógica de la administración científica de comienzos del siglo XX: premio a la producción, y control disciplinario y punitivo a las personas (Allen & Kilmann, 2001).

Esta situación es posible de mantener en contextos económicos extremos (monopolios, monopsonios, administración única y centralizada del Estado) o en contextos laborales de alta inestabilidad y desempleo, donde las personas temen perder su trabajo pues el costo de su reemplazo es económicamente bajo. Dicho de este modo, países u organizaciones que vivan en las situaciones señaladas tienden a concebir a los trabajadores como un recurso, la mano de obra que ejecuta el trabajo y debe darse por pagada con el sueldo (Gillan & Ronan, 2000).

Los países y organizaciones que viven en economías abiertas y globalizadas, con un ritmo vertiginoso de cambio y oportunidades, y con una competencia consolidada y creativa en la búsqueda de mejores resultados, se han dado cuenta que *los activos intangibles son los que explican*

*sus buenos resultados*, entre otros, la consideración de las personas como recurso estratégico fundamental, la responsabilidad social, la consideración por las comunidades y los grupos relevantes, y la preservación del medio ambiente. Las empresas enfrentan la imperiosa necesidad de resguardar los activos que dan cuenta de sus rentabilidades, siendo las personas uno de los activos claves e inimitables para la creación sustentable de valor para sus empresas (Kaplan y Norton, 2004).

El “capital humano” se visualiza como el principal activo del presente y futuro de las empresas, por su inefable capacidad de generar conocimiento e innovar, lo que prescribe una economía del futuro basada en el conocimiento, dependiente del talento humano (Kaplan & Norton, 2004; Peters, 2004).

Las personas son crecientemente conscientes del valor de su contribución, lo que modifica sus necesidades y expectativas asociadas a su trabajo y su compensación (Lester & Kickull, 2001). De hecho, éste es el motor del emprendimiento, reflejado en la creación de miles de empresas unipersonales, pequeñas y medianas, donde las personas quieren recibir directamente los beneficios de su innovación, conocimiento y desempeño, lo que va asociado a beneficios intangibles de la empresa propia, sintetizado en la percepción de libertad (de decisión, de horarios, de ser el propio jefe). Estén empleados o sean independientes, en las personas se instala progresivamente el concepto de “marca personal”, concebido como el proceso de convertirse en un recurso estratégico escaso, demandado y generador de valor económico (Peters, 2004). En otras palabras, la “personalización” es una de las tendencias culturales nuevas y que marcará un impacto impensado en el tejido social y las empresas actuales (Ridderstrale y Nordström, 2000).

En este contexto, las organizaciones que pronto entiendan que “el paradigma de relación con su gente” debe cambiar, podrán rentabilizar los nuevos desempeños y sostener sus empresas en el tiempo. *Esta nueva forma de relación está caracterizada por la valoración explícita de las personas como fuente primordial de valor y la generación de condiciones organizacionales que faciliten el despliegue de sus capacidades* (Echeverría, 1998). La confianza en las relaciones organizacionales es el motor de la automotivación, la innovación y la autonomía responsable, lo que implica rediseños y arreglos organizacionales de profundo alcance, entre otros, reconversión radical del perfil del supervisor, consolidación de los equipos de alto desempeño con toma de decisiones y autoridad, y la apertura y flexibilidad de los sistemas administrativos y de gestión.

El impacto de esta nueva mirada sobre los procesos humanos y organizacionales se confirma en términos de resultados empresariales en las investigaciones que demostraron que la satisfacción de los clientes externos tiene directa relación con la satisfacción de los trabajadores (Morrás, 2004). Este revolucionario hallazgo debiese rearticular las relaciones organizacionales, deviniendo en lo que llamamos el “paradigma de relación con su gente”, caracterizado por una empresa que busca generar condiciones organizacionales, grupales e interpersonales que propendan a la satisfacción de los trabajadores, como el contexto que mejor asegura valor económico sostenido, derivado de las relaciones causales descritas por Norton y Kaplan en su propuesta de mapas estratégicos (2004): la rentabilidad superior proviene de clientes finales satisfechos, satisfacción de depende de procesos internos impecables, que a su vez su fundan en los 3 pilares de las organizaciones emergentes: el capital humano, el capital organizativo y el capital de información.

Atrás va quedando la lógica transaccional tradicional – “si tú haces esto, la empresa te recompensa con esto” – y comienza a emerger la lógica de socios estratégicos: “te ofrecemos condiciones de satisfacción, para que voluntariamente hagas esto y más”. El desafío para las organizaciones actuales es atraer y satisfacer a trabajadores con alta contribución de valor, para que éstos, desde la motivación intrínseca, desplieguen su talento y lo entreguen a la organización (Newton, 2001).

Resulta interesante constatar que esta nueva forma de mirar la relación organización-trabajador es tan innovadora, que son pocas las empresas que han podido desaprender el modelo tradicional y aprender un modelo de relaciones emergentes, y pocas las referencias

bibliográficas en el mundo para esta nueva mirada, por lo que la concepción de satisfacción total que hemos construido constituye un aporte significativo y una ventaja intangible distintiva para las empresas que rediseñen sus relaciones organizacionales desde este modelo.

El Modelo de Satisfacción Total considera la influencia de los aspectos no monetarios y monetarios en las personas, por lo que se ha buscado generar un modelo capaz de explicar el comportamiento laboral de cualquier persona en cualquier organización del mundo. Tras esta concepción hay 2 teorías de motivación principales: la de Herzberg con su distinción de factores higiénicos y satisfactores, y la de Max-Neef con su idea de que las necesidades individuales son comunes a la raza humana, mientras los satisfactores están local y culturalmente determinados.

Los componentes monetarios del Modelo de Satisfacción Total son:

- ✦ Pago.
- ✦ Beneficios.

Los componentes no monetarios del Modelo de Satisfacción Total son:

- ✦ Oportunidades de desarrollo.
- ✦ Condiciones y características del trabajo.
- ✦ Ambiente y relaciones de trabajo.
- ✦ Características de la organización que satisfacen la afiliación.

Tabla 1: Modelo de Satisfacción Total en el Trabajo

Componentes Monetarios	Componentes No Monetarios
<b>PAGO</b> Sueldo base. Sobretiempo. Asignaciones. Bonos e incentivos al contado. Incentivos de largo plazo.	<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b> Oportunidades de carrera. Desarrollo de competencias. Capacitación.
<b>BENEFICIOS</b> Seguros: vida, médico y dental. Permisos con goce de sueldo. Asignaciones: fallecimiento, nacimiento, matrimonio. Programas de equilibrio vida-trabajo. Otros beneficios propios: casa, vehículos, préstamos.	<b>CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO</b> Naturaleza del trabajo. Impacto de la propia contribución. Libertad y autonomía de trabajo. Ubicación geográfica. Flexibilidad horaria.
	<b>AMBIENTE Y RELACIONES DE TRABAJO</b> Trato Igualitario. Ambiente laboral: clima. Buen jefe. Balance vida-trabajo. Instancias de participación. Calidad de Vida.
	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE SATISFACEN LA AFILIACIÓN</b> Prestigio de la empresa. Reputación de división o equipo. Título y nivel del cargo. Estabilidad laboral.

### 3. Modelo de Compensaciones No Monetarias

El Modelo de Compensaciones No Monetarias está conformado por 4 componentes:

- Oportunidades de desarrollo.
- Condiciones y características del trabajo.
- Ambiente y relaciones de trabajo.
- Características de la organización que satisfacen la afiliación.

A cada uno de estos componentes corresponden dimensiones o variables específicas, cada una de las cuales se asocia a prácticas y herramientas de incentivo no monetario. El modelo es exhaustivo en la conceptualización de sus componentes, dimensiones y resultados asociados. Respecto de prácticas y herramientas se ha realizado un levantamiento de las prácticas más habituales, así como de las novedades publicadas en papers académicos hasta 2006, por lo que son prácticas y herramientas dinámicas y perfectibles.

En la Tabla 2 se muestra el modelo, con la excepción de las herramientas de incentivo no monetario que se revisarán separadamente por componente.

Componentes	Dimensión	Prácticas de Incentivo	Resultados
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Oportunidades de carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones internas.</li> <li>• Líneas de desarrollo.</li> <li>• Programa de talentos.</li> <li>• Task Force Multidisciplinaria de proyectos desafiantes.</li> </ul>	SATISFACCIÓN ↓ COMPROMISO ↓ ALTO DESEMPEÑO ↓ CREACIÓN Y MANTENCIÓN DE VALOR
	Desarrollo de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de aprendizaje integrado.</li> <li>• Participación en microcomunidades de aprendizaje.</li> <li>• Representar a Codelco en ferias y congresos.</li> <li>• Publicación de papers en revistas académicas.</li> <li>• Apoyo a estudios conducentes a títulos o post-títulos.</li> <li>• Participación en formulación de PDI</li> </ul>	
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección consensuada de necesidades.</li> <li>• Capacitación de primer nivel.</li> </ul>	
AMBIENTE Y RELACIONES DE TRABAJO	Trato Igualitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de ambientes de confianza.</li> <li>• Flexibilidad administrativa</li> <li>• Delegación de responsabilidades claves.</li> <li>• Reconocimiento al trabajo bien hecho.</li> <li>• Programa de flexibilidad laboral.</li> <li>• Elección de actividades de desarrollo personal.</li> <li>• Integración de la familia al trabajo.</li> <li>• Apoyo a actividades extralaborales.</li> </ul>	SATISFACCIÓN ↓ COMPROMISO ↓ ALTO DESEMPEÑO ↓ CREACIÓN Y MANTENCIÓN DE VALOR
	Amiente laboral		
	Buen jefe		
CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	Calidad de Vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestión del desempeño</li> <li>• Beneficios exclusivos para personas anualmente calificadas en desempeño sobresaliente</li> <li>• Evaluación del cumplimiento de objetivos individuales</li> <li>• Ritos de reconocimiento</li> <li>• Concursos de innovación</li> <li>• Acuerdos de enriquecimiento y rediseño del trabajo</li> <li>• Medición por objetivos</li> <li>• Matriz de autoridad sobre decisiones</li> <li>• Oportunidades de movilidad hacia ubicación preferida</li> <li>• Acuerdos de flexibilidad para diferentes grupos</li> </ul>	SATISFACCIÓN ↓ COMPROMISO ↓ ALTO DESEMPEÑO ↓ CREACIÓN Y MANTENCIÓN DE VALOR
	Impacto de la propia contribución		
	Naturaleza del trabajo		
	Libertad y autonomía de trabajo		
	Ubicación geográfica		
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE SATISFACEN LA AFILIACIÓN	Flexibilidad horaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de flexibilidad para diferentes grupos</li> <li>• Difusión de logros y reconocimientos</li> <li>• Título y nivel del cargo</li> <li>• Estabilidad laboral</li> </ul>	SATISFACCIÓN ↓ COMPROMISO ↓ ALTO DESEMPEÑO ↓ CREACIÓN Y MANTENCIÓN DE VALOR
	Prestigio de la empresa		
	Reputación equipo o división		
	Título y nivel del cargo		
	Estabilidad laboral		

Tabla 2: Modelo de Compensaciones No Monetarias

Este Modelo permite a cualquier organización efectuar un chequeo de las dimensiones en que está trabajando activamente y evaluar el impacto de lo que se hace y se deja de hacer sobre la satisfacción, compromiso y desempeño de personas y equipos de trabajo.

Resulta interesante constatar que cuando se comenta estos temas en el mundo del trabajo existe acuerdo sobre las variables que se asocian a la satisfacción y lo deseable de su uso, a nivel de discurso, más cuando se indaga sobre la aplicación de prácticas y herramientas de incentivo no monetario se observa escasa implementación, siendo tres las principales razones para explicarla:

- ✦ falta de sistemas de apoyo organizacional.
- ✦ un perfil de jefaturas que consideraría poco relevantes las herramientas de incentivo no monetario en comparación con las herramientas de la supervisión tradicional.
- ✦ un presupuesto que no considera dinero para estas materias.

En relación a las herramientas de incentivo no monetario que se revisa más adelante, éstas se clasifican según los siguientes criterios:

- ✦ Efecto sobre la motivación de quien recibe el incentivo, que puede ser de 2 tipos:
  - Mantenedor: es un incentivo que por su habitualidad dentro de la cultura de la organización no produce un efecto motivador sobre el comportamiento de trabajo, sino que más bien se considera como algo basal y que debe estar como estándar básico. Su presencia no motiva, pero su ausencia tiene un poderoso efecto desincentivador, por ejemplo, las condiciones de trabajo.
  - Satisfactor: es un incentivo poderoso y valorado por las personas pues está directamente relacionado con la satisfacción de sus necesidades de desarrollo personal y profesional.
- ✦ Alcance o ámbito de aplicación del incentivo, que puede ser de 3 tipos:
  - Individual.
  - Grupal.
  - Organizacional

Se observa una tendencia en el mundo a entregar incentivos en función de quién debe lograr el resultado, a saber, una persona o un equipo. Se busca generar una combinación de incentivos individuales y grupales, con preferencias por los grupales, ya que se aprovecha los mecanismos de autorregulación y sinergia que tiene cualquier equipo de trabajo.

- ✦ Decisor del incentivo, es decir, quien tiene la autoridad para dar el incentivo. Puede ser de 3 tipos:
  - Jefe directo.
  - Superior del jefe directo.
  - Organización, entendido como alguna persona o instancia de mayor jerarquía que el superior del jefe directo.

Las tablas 3 a 6 sintetizan las herramientas de incentivo no monetario por cada componente.

Tabla 3: Herramientas de Incentivo no Monetario para el componente “Oportunidades de Desarrollo”

Componente	Dimensiones	Prácticas de Incentivo no monetario	Herramientas de Incentivo no monetario	Tipo de Incentivo	Alcance	Decisor del Incentivo
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Oportunidades de carrera	Promociones internas	Igualdad de oportunidad de postulación a concursos para promoción.	Satisfactor	Individual	Jefe Directo
		Líneas de desarrollo	Posibilidad de postulación a diferentes líneas de desarrollo.	Satisfactor	Individual	Jefe Directo
		Desarrollo experto	Comunicación de ingreso al programa de desarrollo experto. Acceso a capacitación de buen nivel.	Satisfactor Satisfactor	Individual Individual	Jefe Directo Jefe Directo
		Task Force Multidisciplinaria de proyectos desafiantes	Participación en task force.	Satisfactor	Individual	Superior del jefe
	Desarrollo de competencias	Oportunidades de aprendizaje integrado	Pasantías de desarrollo en otras áreas. Asistencia a ferias y congresos. Visitas de trabajo a otras divisiones. Visitas de benchmarking a otras empresas.	Satisfactor Satisfactor Satisfactor Satisfactor	Individual Ind-Grupal Ind-Grupal Ind-Grupal	Jefe Directo Jefe Directo Jefe Directo Jefe Directo
		Participación en Microcomunidades de Aprendizaje	Asignación del rol de Gestor del Conocimiento. Difusión de los conocimientos generados en la microcomunidad.	Satisfactor Satisfactor	Individual Grupal	Jefe Directo Jefe Directo
		Representar a la organización en ferias y congresos	Efectuar una ponencia en ferias y congresos.	Satisfactor	Individual	Superior del jefe
		Publicación de papers en revistas académicas		Satisfactor	Ind-Grupal	Superior del jefe
		Apoyo a estudios conducentes a títulos o post-títulos	Copago solidario del valor de la carrera. Péstamo preferencial para pago de estudios. Flexibilidad horaria.	Mantenedor Mantenedor Satisfactor	Individual Individual Individual	Jefe Directo Jefe Directo Jefe Directo
		Participación en formulación de Plan de Desarrollo Individual	Participación en definir objetivos y actividades de formación.	Satisfactor	Individual	Jefe Directo
		Capacitación	Detección consensuada de necesidades	Asistencia a 1 curso anual de interés del trabajador.	Mantenedor	Individual
	Capacitación de primer nivel		Asistencia a cursos de primer nivel, en el país o el extranjero.	Satisfactor	Individual	Jefe Directo

Tabla 4: Herramientas de Incentivo no Monetario para el componente “Ambiente y Relaciones de Trabajo”

Componente	Dimensiones	Prácticas de Incentivo no monetario	Herramientas de Incentivo no monetario	Tipo de Incentivo	Alcance	Decisor del Incentivo	
AMBIENTE Y RELACIONES DE TRABAJO	Trato igualitario		Accesibilidad directa, más allá del conducto regular	Satisfactor	Individual	Jefe Directo	
			Preocupación por aspectos personales, más allá de lo laboral	Satisfactor	Individual	Jefe Directo	
	Ambiente laboral: clima	Generación de ambientes de confianza	Mantener tasa de positividad v/s negatividad (2,93:1) Premio a los equipos con mejores climas laborales	Mantenedor Satisfactor	Grupal Individual	Jefe Directo Organización	
		Buen Jefe	Flexibilidad administrativa	Prioridad para permisos. Prioridad para elección de vacaciones. Autorizar día o días de descanso, con goce de sueldo. Cambio de horario según necesidades personales o familiares.	Satisfactor Satisfactor Satisfactor Satisfactor	Individual Individual Individual	Jefe Directo Jefe Directo Jefe Directo Jefe Directo
	Delegación de responsabilidades claves		Delegar y empoderar pública y formalmente a trabajadores destacados. Reemplazo del jefe u otro cargo.	Satisfactor Satisfactor	Individual Individual	Jefe Directo Jefe Directo	
	Reconocimiento al trabajo bien hecho			Felicitación verbal y pública por desempeño excelente. Felicitación contingente y puntual ante una acción destacada.	Satisfactor Satisfactor	Individual Individual	Jefe Directo Jefe Directo
				Encuentro de camaradería por resultados específicos. Valor económico canjeable en especies. Viajes para trabajador y acompañante.	Satisfactor Satisfactor Satisfactor	Grupal Individual Individual	Jefe Directo Jefe Directo Jefe Directo
	Calidad de vida	Programa de flexibilidad laboral	Horarios flexibles según criterios corporativos	Satisfactor	Individual	Organización	
		Elección de actividades de desarrollo personal	Cofinanciamiento de actividades de desarrollo personal	Satisfactor	Individual	Jefe Directo	
		Integración de la familia al trabajo		Visita de familiares a instalaciones de la empresa. Fiesta de Navidad y entrega de regalos a hijos de trabajadores.	Mantenedor Mantenedor	Individual Grupal	Jefe Directo Organización
			Apoyo a actividades extralaborales	Apoyo a actividades deportivas y culturales	Mantenedor	Grupal	Jefe Directo
		Flexibilidad en la vestimenta		Mantenedor	Grupal	Jefe Directo	

Tabla 5: Herramientas de Incentivo no Monetario para el componente “Condiciones y Características del Trabajo”

Componente	Dimensiones	Prácticas de Incentivo no monetario	Herramientas de Incentivo no monetario	Tipo de Incentivo	Alcance	Decisor del Incentivo
CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	Impacto de la propia contribución	Sistema de Gestión del Desempeño	Feedback periódico	Satisfactor	Individual	Jefe Directo
			Evaluación de 360º	Satisfactor	Individual	Superior del Jefe
			Entrevista de Feedback	Satisfactor	Individual	Jefe Directo
			Felicitación verbal por desempeño sobresaliente	Satisfactor	Individual	Jefe Directo
			Carta de felicitación a la carpeta personal por desempeño meritorio	Satisfactor	Individual	Jefe Directo
			Premio anual al desempeño individual sobresaliente, por área	Satisfactor	Individual	Jefe Directo
	Beneficios exclusivos para personas anualmente calificadas en desempeño sobresaliente	Días extras de vacaciones	Satisfactor	Individual	Organización	
			Entradas para espectáculos deportivos y artísticos	Satisfactor	Individual	Organización
	Evaluación del cumplimiento de objetivos individuales	Premio público a los trabajadores mas eficaces en el logro de metas	Satisfactor	Individual	Organización	
	Ritos de reconocimiento	Mención en revistas de difusión de los trabajadores de mejor desempeño	Satisfactor	Individual	Organización	
			Premio por área a quienes mejor encarnen los valores organizacionales	Satisfactor	Individual	Organización
Regalos por cumplimiento de metas			Mantenedor	Ind-Grupal	Jefe Directo	
Comidas de reconocimiento al equipo de trabajo			Mantenedor	Grupal	Jefe Directo	
Concursos de innovación	Fondos concursables de innovación por equipos naturales	Satisfactor	Grupal	Organización		
		Difusión de los proyectos de innovación ganadores	Satisfactor	Grupal	Organización	
		Premio a las mejores ideas innovadoras sobre un tema particular	Satisfactor	Ind-Grupal	Organización	
		Difusión de las mejores ideas innovadoras	Satisfactor	Ind-Grupal	Organización	
Naturaleza de trabajo	Acuerdos de enriquecimiento y rediseño del trabajo	Acordar un cargo mas desafiante en responsabilidades y alcance	Satisfactor	Individual	Jefe Directo	
Libertad y autonomía de trabajo	Medición por objetivos	Felicitación verbal por cumplimiento de objetivos	Satisfactor	Individual	Jefe Directo	
		Matriz de autoridad sobre decisiones	Satisfactor	Individual	Organización	
Ubicación Geográfica	Oportunidades de movilidad hacia ubicación preferida		Satisfactor	Individual	Organización	
Flexibilidad horaria	Acuerdos de flexibilidad para diferentes grupos	Elección de horarios de entrada y salida, dentro de rango acordado	Satisfactor	Individual	Jefe Directo	

Tabla 6: Herramientas de Incentivo no Monetario para el componente “Características de la Organización que satisfacen la Afiliación”

Componente	Dimensiones	Prácticas de Incentivo no monetario	Herramientas de Incentivo no monetario	Tipo de Incentivo	Alcance	Decisor del Incentivo
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE SATISFACEN LA AFILIACIÓN	Prestigio de la empresa	Difusión de logros y reconocimientos públicos	Difusión del reconocimiento como buen lugar para trabajar	Mantenedor	Grupal	Organización
			Difusión del reconocimiento como empresa más admirada	Mantenedor	Grupal	Organización
			Difusión del reconocimiento por liderazgo nacional e internacional	Mantenedor	Grupal	Organización
			Difusión del reconocimiento por rentabilidad y eficiencia	Mantenedor	Grupal	Organización
			Difusión del reconocimiento por agregación de valor	Mantenedor	Grupal	Organización
Reputación de división o equipo		Reconocimientos públicos	Mantenedor	Grupal	Organización	
Título y nivel del cargo		Ubicación en categorías y roles de mayor status	Satisfactor	Individual	Superior del jefe	
Estabilidad laboral		Nombre del cargo con alta valoración interna y externa	Satisfactor	Individual	Superior del jefe	
		Protocolos de acuerdos de estabilidad laboral	Mantenedor	Grupal	Organización	

#### 4. Desafíos

1. Con el Modelo de Satisfacción Total en el Trabajo ya presentado, cada organización tiene el desafío de preguntarse conceptualmente desde qué concepción de ser humano está gestionando a su gente. Hemos planteado dos:
  - ✦ Concepción tradicional: “si tú haces esto, la empresa te recompensa con esto”.
  - ✦ Concepción emergente, que llamamos el “paradigma de relación con su gente”: “te ofrecemos estas condiciones organizacionales, grupales e interpersonales (que propendan a la satisfacción de los trabajadores, como el contexto que mejor asegura valor económico sostenido) para que nos des tu mejor desempeño” o “te ofrecemos condiciones de satisfacción, para que voluntariamente hagas esto y más”.
2. Cada organización debe identificar en qué dimensiones está aplicando herramientas de compensación no monetaria y, lo principal, debe evaluar si éstas dan cuenta y generan las condiciones para el logro de las metas estratégicas de la organización.
3. Por lo mismo, el Modelo de Satisfacción Total en el Trabajo, en general, y el Modelo de Compensación No Monetaria y sus herramientas de incentivo no monetario, en particular, ofrecen un amplio y exhaustivo menú de posibilidades, desde el cual cada organización elegirá aquello que mejor lleve al desempeño creador de valor, según su tipo de industria, estrategia de negocios, fuentes de ventaja competitiva, estado de relación con los trabajadores, realidad, historia y futuro proyectado.
4. Se hace necesario implementar herramientas prácticas y aplicables de incentivo no monetario. En términos generales, el desafío y la recomendación se focalizan en implementar incentivos no monetarios satisfactorios, de alcance individual-grupal, decididos y aplicados por la jefatura directa, y que estén disponibles como prácticas que no requieran de aprobaciones institucionales ni desarrollo de sistemas que las sustenten. Desarrollar un “Portafolio de Herramientas de Incentivo No Monetario” para Supervisores, que se tangibilice en una caja de herramientas bien diseñada y al alcance cotidiano de los jefes.
5. Paralelamente a lo anterior, se recomienda implementar aquellos incentivos que tienen relación con prácticas ocasionalmente usadas en su organización, pero que requieren mayor focalización y dedicación de los supervisores, y no demanden definiciones ni criterios corporativos. Sugerimos incorporar estos contenidos como parte de los planes de entrenamiento de mediano plazo, desarrollados por el área de Gestión de Personas.
6. En el largo plazo se recomienda definir los criterios corporativos y desarrollar los sistemas y apoyos institucionales para aquellos incentivos no monetarios de alto impacto y que hoy no se aplican.
7. Si su organización opta por usar y difundir el Modelo de Compensaciones No Monetarias recomendamos dos estrategias:
  - ✦ Presentaciones presenciales a los equipos ejecutivos.
  - ✦ Talleres de capacitación en el uso del “Portafolio de herramientas de incentivo no monetario” para Supervisores.
8. Respecto de la difusión para el resto de los trabajadores recomendamos no efectuar planes de difusión, pues el conocimiento del modelo generará expectativas exigibles para las jefaturas e impedirá el impacto cultural de la aplicación de incentivos no monetarios. En otras palabras, en este caso el comunicar el modelo es un desincentivo al efecto de los incentivos.
9. Una vez que los supervisores hayan dispuesto de al menos 6 meses de aplicación de las herramientas de incentivo no monetario y los trabajadores hayan tenido la posibilidad

de experimentar los efectos personales de dichos incentivos, resulta procedente efectuar un plan de difusión que les permita conceptualizar y darle significado organizacional a dichas prácticas.

10. Los modelos aplicables aquí presentados buscan ser exhaustivos y, por esencia, son perfectibles. Las organizaciones emergentes que se están atreviendo a trabajar en la acción efectiva desde el modelo de las personas como las creadoras y/o mantenedoras del valor organizacional ya comprueban vivencialmente los efectos de los modelos presentados y es tarea de futuras investigaciones dar cuenta de las efectividades diferenciales de los componentes del Modelo de Satisfacción Total en el trabajo y de sus prácticas y herramientas de compensación no monetaria.
11. El Modelo de Satisfacción Total en el Trabajo propone una nueva forma de conceptualizar la motivación humana aplicada al trabajo, considerando teorías comúnmente aceptadas, pero de poco ajuste y aplicación a la especificidad y variedad de situaciones laborales del mundo actual. En este sentido, desafía a la ciencia psicológica a orientar sus esfuerzos de investigación para actualizar la comprensión de las claves movilizadoras de las personas respecto del trabajo, en una mirada de motivación integral y facilitadora de la felicidad de las personas, y no sólo tras una perspectiva de motivación instrumental al servicio de las metas organizacionales.

## 5. Referencias

- Aghazadeh, S. (2003). The future of human resources management. *Work Study*, Vol. 52 N° 4, pp. 201-207.
- Allen, R. & Helms, M. (2002). Employee perceptions of the relationship between strategy, rewards and organizational performance. *Journal of Business Strategies*, Vol 19, N° 2, pp. 115-139.
- Allen, R. & Kilmann, R. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 14, N° 2, pp. 110-125.
- Bartol, K. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 9 N° 1, pp. 64-76.
- Benabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*. Vol. 70 N° 244, pp. 489-516.
- Bland, A. (2004). Motivate and reward: performance appraisal and incentive systems for business success. *Human Resources Management Journal*, Vol. 14 N° 1, pp. 99-101.
- Brooking, P. & Francis, S. (2004). Motivate the middleman. *Promotions & Incentives*, may 2004, pp. 37-40.
- Chingos, P. (1997). *Paying for performance: a guide to compensation management*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Echeverría, R. (1998). *La empresa emergente y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Elson, Ch. (2003). ¿Qué anda mal en la compensación ejecutiva?. *Harvard Business Review*, Vol. 81, N° 1, 56-66.
- Fernández, I. & Baeza, R. (2002). El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. *Tendencias en Psicología Contemporánea, Serie Psicología y Empresa*, N° 1, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Gillan, A. & Ronan, M. (2000). Remuneration trends in Latin America. *Benefits & Compensation International*, Vol. 29, N° 6, pp. 59 - 64.
- Gross, S. & Friedman, H. (2004). Creating an effective total rewards strategy: holistic approach better supports business success. *Benefits Quarterly*, Vol. 20 N° 3, pp. 7-12.
- Jeffrey, S. (2004). The benefits of tangible non-monetary incentives. Incentive Performance Center: [www.incentivecentral.org](http://www.incentivecentral.org)
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kerrin, M. & Oliver, N. (2003). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review*, Vol. 31 N°3, pp. 320-337.
- Lester, S. & Kickull, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resources Planning*, Vol. 24 N° 1, pp. 10-21
- Longnecker, B. & Shanklin, N. (2004). Total rewards: a three-legged platform toward improved productivity. *Employee Benefit Plan Review*, Vol. 59 N° 1, pp. 8-10.
- Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. & Dowling, P. (2002). International compensation practices: a ten-country comparative analysis. *Human Resources Management*, Vol. 41 N° 1, pp. 45-66.
- Morrás, R. (2004). Las mejores empresas en calidad de servicio. *Revista Capital*, N° 144, nov 2004.
- Newton, L. (2001). Team rewards: how far have we come? *Human Resources Management*, Vol. 40 N° 1, pp. 73-86
- Peters, T (2004). *Re-imagina*. Madrid: Pearson Educación.
- Ridderstrale, J. & Nordström, K. (2000). *Funky Business*. España: Prentice Hall