

INCENTIVO PECUNIARIO: UN PLAN PARA RECOMPENSAR LAS CONTRIBUCIONES DESTACADAS DE INDIVIDUOS, GRUPOS O UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

RICARDO A. NAVARRO*, BARBARA BUTTERFIELD**
ANNE CASEY, BETTA KANE Y SUSAN WOLFE***

**Profesor en el College de Educación de la Universidad del Estado de Michigan EUA, e Investigador Visitante en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México.*

***Vicepresidenta de Servicios Docentes y Administrativos de la Universidad de Stanford, California, EUA.*

****Universidad de Stanford.*

INTRODUCCIÓN

En su institución, ¿hay un director o un grupo de trabajo que parece hacer debidamente las cosas? Un grupo eficiente e innovador, que despierta en usted un deseo: ¿Por qué otros grupos no pueden ser como éste?

Ayudar a los empleados para que incrementen su productividad no requiere necesariamente talleres costosos, proporcionados por asesores externos. A menudo, los integrantes de la organización que constituyen ejemplos de comportamientos deseables pueden enseñar a otros sus estilos laborales.

La elaboración de un programa de incentivos que recompense y estimule las conductas de trabajo convenientes, puede mejorar la eficacia institucional, la satisfacción del usuario y la moral del empleado sin que cueste mucho dinero. En otras palabras, una relativamente pequeña inversión a corto plazo puede producir ahorros a largo plazo, así como la promoción del objetivo sin stitucionales. Además, los departamentos descentralizados y los grupos de trabajo que anhelan un reconocimiento están algunas veces dispuestos a financiar sus propios incentivos pecuniarios. Si bien la recompensa monetaria forma parte importante de un programa de incentivos, muchos empleados valoran tanto la distinción, el sentimiento de que pueden destacar y la oportunidad de ser un mentor, como aprecian el dinero extra.¹

¹Guzzo Rictaard A . y Katzell, Raymond A., "Effects of Economic Incentiveson Productivity A Psyctaological View". Inttives, Cooperation and RiskStaaring Económic and Psyctaological Perspectives on Employment Contracts.TA. R. Nalbantian (ed .), 1987, Rowrnan y Littlefield, Nueva York7 p. 107-119.

En la década de los noventa, en particular, se han incrementado los programas de incentivos pecuniarios. Universidades han reconocido que los aumentos de productividad deben provenir de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos², que la incentivación de los grupos estimula la participación y el interés de los trabajadores³ y que, en tanto el pago del salario básico y los beneficios son condiciones inherentes a la pertenencia a una organización, el pago de estímulos identifica y recompensa el desempeño que la dirección considera más ventajoso⁴

Al considerar la factibilidad de aplicar un programa de incentivos pecuniarios, hay que confrontar la inversión a corto plazo con los resultados a largo plazo y analizar si la descentralización del financiamiento es una alternativa viable. Un punto esencial para la adopción de un programa de incentivos es el apoyo del presidente o el preboste. Como dice el vicepresidente de una universidad al respecto: “Consíguelo, u olvídate”.

Sin embargo, el proceso de apoyo necesario para iniciar el desarrollo de un programa de incentivos pecuniarios comprende:

- Delegar: en un comité coordinado por el presidente o el preboste
- Medir: los logros de los nominados de acuerdo con criterios específicos
- Aprobar: las selecciones realizadas por el comité
- Celebrar: apropiadamente a cada nominado recompensado.

¿PORQUE OFRECER INCENTIVOS? BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN

En la situación actual de cambios complejos y rápidos y restricciones de los recursos, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener a su fuerza de trabajo no solo productiva sino también innovadora. Las recompensas monetarias incrementan tanto la creatividad institucional como la estimación individual. Los premios fomentan la seguridad y la moralidad laboral al concentrar la atención en el personal de la institución y en los procesos internos que están logrando éxitos. Estos estímulos crean un mecanismo para la innovación, promueven grupos eficientes para alcanzar amplio reconocimiento e incrementan el incentivo para realizar un excelente trabajo. Los criterios de selección concernientes a la identificación de modelos para la emulación de departamentos, grupos e individuos, deben ser cuidadosamente elaborados. Por tanto, los criterios de selección para otorgar un incentivo deben:

- Reforzar e inspirar la emulación del comportamiento deseado
- Emitir una clara señal de que la innovación es valiosa
- Orientar hacia la responsabilidad y el cumplimiento
- Promover una comunicación abierta y recíproca
- Reconocer la capacidad para asumir riesgos, la creatividad y el mejoramiento del desempeño
- Incrementar la versatilidad del empleado mediante el desarrollo cruzado de actividades

²Booth, Patricia L., *Strategic Rewards Management: The Variable Approach to Pay*, 1990. Conference Board de Canadá, Ottawa, Ontario.

³Nalbantian, T. A. R. “Incentive Compensation in Perspective”. V. *Incentives, Cooperation and Risk Sharing: Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*. T. A. R. Nalbantian (ed.), 1987, Rowman y Littlefield, Nueva York, p.

⁴Armstrong, Sarata J., “Incentive Compensation: Incentive Design and Management Implications”. *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing: Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*. T. A. R. Nalbantian (ed.), 1987, Rowman y Littlefield, p. 165.”

Un programa de incentivos pecuniarios eficaz emite a los integrantes de la comunidad administrativa una clara señal de que cuentan con un defensor en la oficina del presidente o el preboste, y que el éxito de ellos es esencial para la universidad. Los directivos de la institución pueden encomiar el desempeño de aquellos que han realizado su trabajo en forma diligente y animosa en ocasión de redimensionamientos u otros cambios institucionales y creando un ambiente propicio para el florecimiento de la excelencia.

El sector que produce utilidades proporciona datos que apoyan la interpretación de que los programas de incentivos pueden estimular a la fuerza de trabajo. Una encuesta reciente encontró que la incentivación de grupos tiene un efecto positivo sobre la productividad en alrededor de dos tercios de las empresas en que fue aplicada ⁵.

Los planes de incentivos pecuniarios benefician a los empleados no solo en aspectos monetarios. La investigación indica que el empleado de la década de los noventa valoriza el individualismo sobre la conformidad. Considera importantes la autoestimación, la superación a través de los desafíos, la responsabilidad, la realización y los premios. Conferir un sentido a la ocupación aportar una contribución y tener la oportunidad de cumplir ciclos laborales dicen muchos empleados, son aspectos importantes del trabajo. Ellos aprecian la posibilidad de desempeñar una variedad de tareas, participar en un proyecto hasta el fin y escuchar retroalimentación sobre lo que han hecho. La consulta subsecuente permite a los empleados asumir un sentimiento de propiedad vinculado a su trabajo y les proporciona la oportunidad de destacarse⁶.

Los empleados eficaces consideran que existe una relación entre el nivel de su desempeño y el cumplimiento de sus expectativas, necesidades y valores ⁷. Sin embargo, el empleador tiene la responsabilidad de crear un ambiente en el que los empleados puedan prosperar. En el mundo del trabajo actual es esencial para los líderes seleccionar empleados que demuestran condiciones laborales apropiadas, contratar administradores que inspiren y motiven, ofrecer un incentivo significativo que capte el interés del trabajador y facilitar la elaboración de metas y la capacitación necesaria para lograr el éxito.

LOS COSTOS DEL PROGRAMA

En general, el costo de un programa de incentivos equivale al monto de dinero destinado al estímulo mismo. Corresponde a los diseñadores del programa decidir si recompensan a muchos directivos, grupos o departamentos con una cantidad restringida de dinero o a un menor número de ellos con retribuciones más significativas. El criterio puede variar de institución a institución, según las características culturales locales. Algunas fórmulas para calcular los incentivos pecuniarios apropiados pueden tomarse prestado de la industria. Ellas sugieren recompensar a un grupo de trabajo con:

- La mitad del sueldo de un director de departamento de la empresa
- Si un departamento reduce los gastos, la mitad del monto economizado
- Si un departamento taa generado ganancias, la tercera parte del monto que supere el ingreso calculado; o una gratificación equivalente al porcentaje de incremento de las utilidades netas
- Sí un departamento taa generado ganancias; la tercera parte del monto que supere el ingreso calculado; o una gratificación equivalente al porcentaje de incremento de las utilidades netas.

Mediante el empleo de incentivos monetarios para premiar el comportamiento adecuado, el costo del programa convierte a éste en un instrumento relativamente barato para mejorar el desempeño local.

⁵Kendrick, Jotan W., "Group Financial Incentives: An Evaluation. Incentives, Cooperation and Risk Staring: Economic and Psycatological Perspectives on Employment Contracts. TA. R. Nalbantian (ed.), 1987, Rowman y Littefield, Nueva York, p. 120-136."

⁶McCoy, Ttaomas J., Compensation and Motivation: Maximizing EmplpyeePeormance Witta Betaavior-Based Incentive Plans, 1992. Amacom, American-Management Association, p. 15-16.

⁷id p. 16

TIPOS DE PLANES

La industria ha utilizado una amplia variedad de programas de pago de incentivos que vinculan los incrementos en las ventas y las utilidades al salario. Muchos departamentos de ventas, por ejemplo, pagan a los empleados comisiones o porcentajes por sus operaciones individuales, recompensando los desempeños desatacados y limitando los costos salariales en el caso de trabajadores menos productivos. Compartir los beneficios y participar en las ganancias generadas por la productividad- que mejoran la relación entre la nómina y las ventas, y reducen la relación entre las horas de trabajo y la unidad de producción son otros medios utilizando por la industria para recompensar a los empleados⁸.

Los incentivos a grupos pequeños están ganando creciente popularidad por su flexibilidad, los elementos que integran el equipo, y porque representan claras metas institucionales. Una encuesta reciente en la industria encontró que el 15% de las empresas productoras de bienes y servicios en Estados Unidos (EU) incluyen incentivos a los grupos como parte de sus paquetes de compensaciones⁹. En una universidad, los incentivos para grupos de trabajo, equipos o departamentos pueden ser muy eficaces.

Los grupos de trabajadores pueden ser permanentes, renovables o establecidos para el periodo del proyecto¹⁰. Los estudios han señalado que los incentivos a pequeños grupos:

Incrementan la cooperación Estimulan a trabajadores con desempeño mediocre a mejorar su productividad (pero pueden, también, desalentar los comportamientos de empleados eficaces) ¹¹ Mejoran el trabajo cuando las tareas son interdependientes¹² Aclaran las metas de los trabajadores ¹³

Los programas que otorgan incentivos a los grupos pequeños más eficaces encierran un alto riesgo cuando los premios se orientan a inducir y reforzar los comportamientos¹⁴. Ellos recompensan a los grupos considerados como una totalidad, sin realizar distinciones individuales¹⁵. Se basan en el desempeño y fomentan la flexibilidad para facilitar los cambios en las condiciones de la empresa. La descentralización de la toma de decisiones asigna responsabilidad a todos los empleados y estimula la sinergia, porque cuando los empleados comparten los beneficios del crecimiento desarrollan un cabal interés en la cooperación para lograr resultados exitosos¹⁶. Como ha observado Thomas J. McCoy, de la Asociación Americana de Administración, "Todos... se convierten en socios, incorporando al juego todo un conjunto de nuevos elementos psicológicos. Estos elementos son los instrumentos motivadores que distinguen al incentivo pecuniario de los estímulos tradicionales"¹⁷.

En educación superior, asimismo, los funcionarios han comprobado que los programas de pagos de incentivos impulsan a los empleados a trabajar mancomunadamente con la dirección para lograr los objetivos institucionales. En los E.U, algunas universidades tienen ya en funciones programas de incentivos monetarios. Una institución, por ejemplo, ofrece un pago único en dinero a los individuos o grupos, por ahorros logrados en el presupuesto. Los directores competentes pueden ser recompensados hasta con un 10% de las economías conseguidas, con un monto máximo por proyecto, y los integrantes del grupo reciben también hasta un monto máximo, cualquiera sea su categoría. Esta institución otorga las recompensas por ahorros presupuestales a todo su personal estable, con excepción de funcionarios y administradores superiores.

⁸Berson-Besttaoff, Paige y Peck, Ctaarles, Small Group Incentives: Goal BasedPay, 1992. Ttae Conference Board, Nueva York.

⁹McCoy, op. cit, p.5.

¹⁰Berson-Besttaoff y Peck., op. cit., p. 8.

¹¹Lattaa, Gary P. y TAuber, Vandra L., Sctaedules of Reinforcement Lessonfrom ttae Past and Ussues for ttae Future'V. Pay for Performance: TAistory,Controversy, and Evidence. Bill L. TAopkins, Ttaornas C. Mawtainncy (eds.),1992, TAawortta Press, Inc., pp. 125-150.

¹²Ibid.

¹³Guz:zo y Katzell op. cit.

¹⁴Armstrorg, op. cit., p. 171.

¹⁵Ibid, p. 172

¹⁶McCoy, op. cit., p. 9.

¹⁷Ibid, p. 13.

Los criterios para conceder la recompensa son específicos:

- Las economías no pueden comprometer necesariamente el servicio, las necesidades y las operaciones
- El método empleado para lograr las economías no debe transferir trabajo o costos a otros departamentos;
- El resultado obtenido debe tener un efecto positivo sobre la globalidad de la institución, así como en el departamento en cuestión
- Los procedimientos resultantes deben simplificar la labor y racionalizar los procesos de trabajo
- Los ahorros son logrados mediante la cooperación entre las secciones de la organización

En otra universidad se está empleando un programa de incentivos pecuniarios que consiste en un pago único por proyectos especiales que requieran trabajo adicional de los empleados, o que demanden un trabajo de naturaleza distinta del asignado regularmente a los empleados. La institución paga a los empleados un adicional de la remuneración básica, o un monto fijo, cualquiera sea la magnitud de esa remuneración, por el cumplimiento oportuno de un proyecto especial.

También se han establecido en ciertas universidades los premios monetarios únicos por servicios excepcionales, incrementos de salarios y, en el caso de conferenciantes y profesores, un pago adicional de una tarea docente asignada por una sola ocasión, que no debe exceder de 50% de la remuneración básica o de una cantidad fija cualquiera sea el monto de esa remuneración.

INCENTIVOS DE GRUPOS: EL MODELO DE INICIATIVA DEPARTAMENTAL

Una forma de instituir un programa de pago de incentivos a grupos pequeños es mediante un modelo de iniciativa departamental que identifica y recompensa a los departamentos que llevan a cabo su trabajo de manera destacada. Además del reconocimiento y el dinero obtenido, los integrantes de un grupo modelo de trabajo pueden contar con la posibilidad de compartir su experiencia con otros equipos universitarios. La tutoría es una recompensa, así como una responsabilidad, ligada al reconocimiento de un departamento modelo.

Los diseñadores de la iniciativa deben promover su programa. Tienen que recurrir a todos los grupos existentes en la institución, no sólo a aquellos que operan con productos tangibles. Deben dirigirse, también a los grupos dedicados a la prestación de servicios que, igualmente, pueden ser recompensados por su idoneidad, actitudes y habilidades¹⁸.

En un artículo de la Sloan Management preveía, Edward J. Ost señaló cinco premisas básicas para los incentivos de grupos pequeños:

- Las metas del desempeño pueden ser logradas únicamente mediante el trabajo grupal
- El pago del incentivo está coordinado a satisfacción de la meta
- Los participantes pueden referir el pago de sus contribuciones
- El pago es percibido como equitativo

¹⁸Ibid, p. 7.

- Los comportamientos requeridos y las recompensas ofrecidas delimitan y apoyan claramente el “buen desempeño”.

En esta iniciativa, el comité de selección designado por el preboste recibe las propuestas de los profesores, el personal, los estudiantes, los ex alumnos y los propios grupos de trabajo. Las solicitudes pueden ser presentadas en determinada fecha del año, con evaluación y premiación anual, o pueden presentarse a lo largo de todo el año y otorgarse las recompensas anualmente.

Los elementos básicos de evaluación son:

- Logro. ¿El departamento desarrolla operaciones altamente eficaces? ¿El grupo está realizando el trabajo en forma destacada?
- Técnica. ¿Están en el sitio apropiado los sistemas para las necesidades operativas? ¿Hay un programa de salud y seguridad? ¿Existe un plan de acción alternativo?
- Liderazgo humanístico. El modelo departamental de reconocimiento es aplicado no sólo por el suministro de un producto servicio, sino también por el fomento de las interacciones entre los integrantes del grupo, entre los integrantes y los clientes, y entre los integrantes y los supervisores. ¿Los miembros del personal, son tratados con consideración o respeto? ¿Están apoyados y valorados? ¿Cómo está la moral del personal? ¿Existe un proceso participativo para establecer metas o para resolver problemas? ¿Se fomentan la eficiencia y la innovación? ¿Se han establecido y son empleadas vías de comunicación?
- Transferencia. ¿Se pueden estandarizar los criterios del modelo departamental? ¿Está en condiciones el departamento de transmitir su idoneidad a otros departamentos?

Al evaluar las propuestas para el modelo departamental, los miembros del comité deben establecer criterios claramente definidos. Pueden solicitar a los finalistas que hagan una exposición ante el comité, no solo como un aporte para el proceso de selección, sino también porque el enunciado de sus éxitos infundirá orgullo en los integrantes del grupo de trabajo.

A veces es útil proporcionar a los grupos de trabajo una lista de preguntas para ser contestadas en sus solicitudes o presentaciones. Por ejemplo, se podría inquirir:

- ¿Cuál es la misión o el propósito del grupo?
- ¿Cuál es su situación económica?
- ¿Qué aspecto del trabajo se realiza bien?
- ¿Cuál podría ser mejorado?
- ¿Cuáles son las líneas de comunicación?
- ¿Está utilizando el departamento la tecnología disponible con su máximo aprovechamiento?
- ¿Qué es lo que distingue a su departamento? ¿Por qué debe ser considerado como “Modelo?”

Los miembros del comité podrían considerar también la conveniencia de hacer visitas a los departamentos nominados y entrevistar a los individuos involucrados, tales como clientes y miembros de grupos coordinados. Siempre que sea posible, los comités de selección deben considerar la realización de mediciones objetivas, mediante información obtenida a través de encuestas de opinión entre la clientela, la reducción de la incidencia de errores o el empleo de datos rigurosos.

Otras sugerencias para el comité de selección incluyen:

- Ser cuidadosos para evitar equivocarse en la percepción de la excelencia. En ciertos casos, un silencioso grupo de trabajo entregado a su tarea es el más meritorio para una recompensa. En cuanto a los individuos, no pasar por alto a directores de pequeños grupos o a personas poco expresivas. Juzgar por los contenidos, no por el continente.
- Observar los departamentos que están “supera administrados”, es decir, en los que el director mantiene una alta visibilidad del campus y asume el crédito de grupos eficaces, mientras delega en otras personas las operaciones cotidianas, las directivas y la organización del equipo.
- Lograr una adecuada información del objetivo y selección de las técnicas de comunicación con el auditorio. Métodos inapropiados pueden significar la diferencia entre una fría reacción ante el nuevo programa anunciado, o una ovación.

El comité de selección debe limitar las recompensas a tres o cuatro departamentos en cada año, de modo que la categoría de departamentos modelo sea considerada como un verdadero temor. El reconocimiento otorgado a los departamentos modelo debe ser informado a través de foros, publicaciones institucionales y comunicaciones postales. A los integrantes del departamento distinguido se podrá otorgar certificados y una placa para ser expuesta en una pared de la dependencia. El personal podrá también recibir boletos para presenciar gratuitamente competencias deportivas o funciones culturales.

Una retribución en forma de estímulo monetario puede ser integrada al presupuesto operativo del departamento recompensado, para ser gastado a discreción por sus profesores y personal dejando aparte fondos suficientes para facilitar la participación de la experiencia departamental. Tales fondos podrían compensar a la dependencia por el tiempo aplicado a la capacitación de otros grupos de trabajo.

Si una parte del incentivo pecuniario es distribuido entre los integrantes de un grupo de trabajo como una retribución suplementaria, la emisión de un cheque por separado del cheque regular de pago destaca el incentivo y previene que sea considerado como adicional de la remuneración básica.

Parte de los fondos podría ser empleado en meriendas o tertulias celebratorias, de acuerdo con las preferencias de los integrantes del grupo de trabajo.

Los departamentos recompensados tienen la responsabilidad de compartir su experiencia, estimular la repetición de los enfoques y sistemas y constituir un recurso para otros miembros de la comunidad universitaria.

INCENTIVO INDIVIDUAL: EL PROGRAMA DEL DIRECTOR MODELO

Un programa del administrador modelo identifica y recompensa a directores que han demostrado un desempeño excepcional y que educan a sus pares sobre la forma en que los directores ejemplar realizan sus tareas. Ese programa reconoce las contribuciones que facilitan las actividades de enseñanza e investigación y aclaran las expectativas que abrigan los directores de convertirse en líderes eficaces.

Un programa de director modelo puede abarcar una unidad, un departamento o a una institución. Los incentivos pueden otorgarse mediante un mecanismo centralizado o por comités elegidos localmente. Es conveniente que se determine previamente el número de directores modelo que se recompensarán en cada año, de modo que los recursos puedan ser distribuidos equitativamente y que el premio se considera como una verdadera distinción.

Aquellas personas reconocidas como director modelo debe demostrar un excelente desempeño en el manejo de los cambios constantes que ocurren en la compleja realidad. Deben revelar características y comportamientos equilibrados y demostrar que son tan líderes eficaces como directores de operaciones. Deben evidenciar una buena disposición para proporcionar asesoramiento informal o capacitación formal a sus pares, para fomentar los comportamientos que caracterizan al director modelo.

El perfil del director modelo incluye conocimientos y competencia en cuatro dominios: liderato, administración de empresas, manejo de recursos humanos y comunicación.

Como líderes, los directores modelo son responsables. Establecen y transmiten una dirección planificada de las actividades, cristalizan su visión para los empleados y la institución. Formulan y comunican metas departamentales y sistemas para las personas y las operaciones. Aplican conocimientos sistematizados para resolver problemas complejos y buscan y experimentan las mejores formas de hacer las cosas, mientras mantienen un ambiente que promueve la innovación.

Como administradores de empresas, los directores modelo establecen y articulan las estructuras departamentales y los estándares. En cuestiones estratégicas elaboran planes y logran resultados. Mantienen relaciones constructivas con los funcionarios universitarios, los administradores y el personal, e identifican, contactan y trabajan con los contribuyentes importantes. Manejan la preparación y el análisis de los pronósticos financieros; emplean sistemas de información para optimar las operaciones; potencian las prácticas de trabajo eficaz y administran las instalaciones de acuerdo con las normas que regulan su funcionamiento.

Desde la perspectiva de los recursos humanos, los directores modelo captan, capacitan y dirigen eficazmente personal diverso para integrar equipos de alto desempeño. Transmiten sus expectativas al personal, incluyendo incentivos, recompensas o consecuencias del desempeño. Emplean la negociación y destrezas eficaces para la resolución de conflictos, conocen su propio estilo de liderazgo y cómo modificarlo si es necesario. Finalmente, los directores modelo deben tender un puente entre las expectativas y visión de los líderes institucionales y las necesidades cotidianas y limitaciones de los equipos que supervisan.

Los directores modelo deben ser comunicadores eficaces. Tienen que elaborar planes empresariales y propuestas confiables, así como otros documentos, para presentarlos a los contribuyentes correspondientes. Sus intervenciones verbales son eficientes y demuestran sus habilidades para las relaciones interpersonales, tales como escuchar, preguntar y retroalimentar. Están capacitados para organizar y dirigir reuniones fértiles e, inclusive, instalar y dirigir redes profesionales.

En el programa del director modelo, el comité de selección constituido generalmente por un pequeño grupo de prestigiosos miembros de la institución propone a los nominados, elegidos entre los directores, el personal los estudiantes y clientes. Las nominaciones pueden ser aceptadas en cualquier momento. El análisis de las propuestas será anual semestral o trimestral. El grupo que diseña el programa determina si se otorgan los premios cuando se dictamina sobre las nominaciones o en otra fecha del año.

La selección se basa en el perfil del director modelo, es decir, en el liderazgo de grupo, la administración empresarial, el manejo de los recursos humanos y las propuestas estratégicas, como se señaló antes. Puede obtenerse un perfil mediante entrevistas a grupos representativos que respondan a las preguntas: ¿Qué es lo que hacen los directores eficaces? ¿Qué condiciones deben tener?

Los directores reconocidos personifican las prioridades institucionales. Representan los comportamientos que apoyan las metas institucionales. A menudo, los directores modelo son seleccionados para proponer, desarrollar o aplicar un sistema, proceso o política que mejore la calidad, eficiencia y productividad de una función de la universidad. O podrían haber resuelto un problema de larga data o excepcionalmente importante. Algunos directores modelo son recompensados por ahorrar y generar una cantidad significativa de dinero o por mejorar en forma notable las condiciones de salud y seguridad. La clave es fundamentar las recompensas en los comportamientos demostrados, no en rumores.

El proceso de selección incluye los siguientes factores básicos:

- Evaluar los comportamientos de acuerdo con criterios claramente definidos
- Confiar en lo observable, en el desempeño concreto
- Examinar las evaluaciones del desempeño
- Solicitar información a las personas apropiadas, tales como el personal y los clientes
- Observar al director en acción, en reuniones, ceremonias o en sitio de las visitas.

Como en el caso del departamento modelo, conviene limitar el número de nominados a tres o cuatro. Seleccionar los finalistas sobre la base del análisis y votación en el comité. Desconfiar de los candidatos que medran a través del conocimiento de determinadas personas y asumen notoriedad ante ellas, más orientados a fomentar sus reputaciones que a consagrarse a su trabajo. Recompensar a aquellos que muestran disposición para compartir su capacidad y experiencia, y no pasar por alto a los directores de grupos pequeños.

Debe otorgarse la recompensa con el designio de incrementar el valor del premio. A continuación, se señalan algunos medios para individualizar el reconocimiento:

- Entregar la recompensa en ocasión de celebrarse el aniversario del director modelo, los años de servicio y/o una contribución particular a la institución
- Determinar si el agraciado se sentiría más cómodo en una ceremonia pública o privada
- Solicitar a una persona importante a los ojos del director para que entregue el premio. Ella puede ser el presidente o el preboste, un decano o un vicepresidente, un par o un integrante del personal
- Seleccionar una recompensa que sea valiosa para el individuo. Muchos aprecian tanto las palabras de encomio o un recuerdo significativo como un premio monetario
- Comunicar a la institución el otorgamiento del premio mediante el periódico universitario, el correo electrónico u otros medios.

Algunas instituciones pueden desear asumir la responsabilidad del departamento del director modelo con el fin de financiar el incentivo pecuniario y proporcionar tiempo suficiente al director para actuar como mentor y capacitar a otras personas. Los galardonados con el premio al director modelo deben estar dispuestos hablar en foros sobre administración, participar en sesiones de capacitación de directores, intervenir con intervalos

trimestrales en entrevistas informales, integrar durante un año equipos de directores modelo y asignar el tiempo y dinero necesarios para compartir sus conocimientos con otros directores departamentales.

Otras instituciones pueden preferir el financiamiento centralizado de los programas de incentivo monetario. Se puede argumentar que, a través de la responsabilidad asumida por los premiados de compartir su competencia, los montos invertidos en los programas de incentivos constituyen un medio relativamente barato para capacitar y perfeccionar al personal.

LOS RETOS PARA LOGRAR UNA EJECUCIÓN EFICAZ

A pesar de la planeación cuidadosa y el firme compromiso de los diseñadores del programa, las personas que instrumentan el curso pueden encontrar muchas dificultades.

Si bien es más difícil aplicar un programa nuevo de reconocimiento en tiempos de reducción de dimensiones, reestructuraciones o reorganizaciones, es precisamente en estos periodos que los directores, departamentos y grupos modelo incrementan su oportunidad de exhibir las características de liderazgo que deben ser conocidas y emuladas. El liderazgo auténtico es valioso en épocas difíciles, las que, en universidades, pueden durar varios años. En tales periodos, un programa de incentivos inspirado puede contribuir a sostener la moral de los empleados a través de la transición, en tanto les ofrece estilos ejemplares de trabajo que pueden serles útiles más tarde, en la etapa de reorganización.

Los cambios a medias y el fracaso en mantenerlos son los principales enemigos de un nuevo programa de incentivos, y esto por una muy buena razón. Si el incentivo es diseñado para reconocer y premiar comportamientos que la institución valoriza y un cambio en los valores institucionales, entonces el programa de incentivos no serviría mucho tiempo para lograr sus propios objetivos. Un cambio en las prioridades o cultura institucionales o un inesperado cambio en la organización, pueden desvirtuar todo lo planeado en el diseño de un programa de incentivos pecuniarios.

Considerar cuidadosamente la alternativa de ofrecer, en forma simultánea incentivos individuales y grupales, o a unos u otros. La incomoda relación entre el reconocimiento de grupos o de personas refleja la tensión existente entre la dinámica del equipo y la recompensa individual.

LA COMUNICACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS INDIVIDUALES

Después de considerar las características de los postulantes, el alcance y el tipo de programa, es fundamental para el éxito planear cuidadosamente la comunicación del mismo.

Deben tomarse en cuenta varios factores al planear la información sobre una iniciativa de estímulos monetarios:

- Determinar el propósito y la vigencia del incentivo
- Especificar las características de la recompensa, incluyéndolas responsabilidades y expectativas que corresponde a los galardonados
- Definir los auditorios pertinentes para la información
- Decidir quién comunicará el programa de incentivos, que comúnmente incumbe al presidente, preboste, vicepresidente o decano
- Formular la estrategia del proceso, con el fin de lograr los propósitos institucionales.

Es necesario considerar algunos importantes interrogantes al planear la comunicación:

- Cuál es el propósito de la comunicación ¿Se está buscando retroalimentación y crítica a los propósitos del pago de incentivos? ¿O se está pretendiendo generar nominaciones?
- ¿Qué es lo que se necesita informar? Los propósitos del incentivo, los resultados esperados, y el proceso y el lapso en que se deben considerar las nominaciones deben incluirse en la comunicación.
- ¿Quiénes deben ser informados? Determinar en el programa a los contribuyentes importantes, los beneficiarios principales y quiénes están involucrados
- ¿Quién transmitirá el mensaje? ¿Quién tiene más influencia con aquellos que apoyarán el programa? Si el programa abarca a toda la institución, quizás sea el presidente o el rector. Si comprende una facultad, puede ser el decano o el vicepresidente. Si sólo incluye a un departamento, probablemente el director del mismo
- ¿Cómo se debe realizar la comunicación? Los avisos formales, los artículos en publicaciones institucionales, las circulares y los mensajes por correo electrónico son algunos medios que pueden emplearse para transmitir la información.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

El empleo de estímulos monetarios para lograr de los empleados una mayor productividad puede constituir el medio con mayor eficacia respecto a los costos para incentivar los comportamientos laborales que la institución considera convenientes. La inclusión del papel de mentor como parte del reconocimiento de un departamento o director modelo, no sólo difunde la pericia sino que también eleva la moral de los prebendados y constituye un claro mensaje de que la institución asigna méritos a su desempeño.

Al diseñar un programa de pagos de incentivos, es necesario:

- Delegar la selección en un pequeño comité formado por personas apropiadas
- Comunicar el programa de recompensas a los contribuyentes principales
- Evaluar a los nominados de acuerdo con criterios de medición claramente definidos
- Celebrar adecuadamente y comunicar las decisiones a la comunidad universitaria
- Enseñar los comportamientos modelo y estimular su emulación mediante foros, talleres y sesiones individuales con otros miembros de la comunidad.

El empleo de incentivos pecuniarios para recompensar el comportamiento modelo constituye un instrumento eficaz en relación con el costo para mejorar la productividad. Definir, alentar, premiar y estimular los comportamientos laborales convenientes, puede mejorar globalmente las innovaciones y la eficacia institucionales así como la calidad de vida en el sitio de trabajo.